

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Розроблення системи управління конфліктами та стресовими
ситуаціями на підприємстві, на прикладі АТ «Подільський цемент»
(Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н, с. Гуменці,
Хмельницьке шосе, 1-А)

Виконала: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Маслянко Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Юрик Н.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Завідна Л.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Розроблення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві, на прикладі АТ «Подільський цемент»

Кваліфікаційна робота магістра: 72 сторінки, 22 рисунки, 4 таблиці, 5 додатків, 36 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – стресові ситуації та конфлікти.

Предмет дослідження – обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями АТ «Подільський цемент».

Методи наукових досліджень: теоретично-прикладний; методико-орієнтований; системності та порівняння; статистичний; фінансово-економічний; експертно-організаційний; економічного прогнозування тощо.

Сформовано проектні пропозиції щодо впровадження ефективної стратегії управління конфліктами на підприємстві із врахуванням стресових ситуацій; розробки анкети оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві; провадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, стрес, стресова ситуація, управління конфліктами, управління стресами, стрес-менеджмент, стратегія управління конфліктами.

ANNOTATION

Topic on «Developing a conflict and stress management system at the enterprise (JSC «Podilskyi cement» as a case study)»

Master Degree thesis consists of 72 pages, 22 figures, 4 tables, 5 appendices, 36 references.

The object of investigation is stressful situations and conflicts.

The subject of the study is the substantiation of the main areas of conflict and stress management improvements.

The aim of the work is to study, evaluate and justify the main areas of the conflict and stress management improvements at the JSC Podilskyi cement.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and applied research; methodology-oriented; systematic and comparison; statistical; financial and economic; expert and organizational; economic forecasting.

Proposals for the implementation of an effective conflict management strategy at the enterprise, taking into account stressful situations, have been given in the Master paper. A questionnaire for assessing the level of conflict and stressful management at the enterprise has been developed. It was proposed to implement the stress management model at the enterprise as a measure to deal with professional burnout of employees.

Keywords: conflict, conflict situation, stress, stressful situation, conflict management, stress management, and conflict management strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Суть, роль та значення конфліктів на підприємстві.....	11
1.2 Основні поняття та види стресових ситуацій.....	15
1.3 Особливості системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ».....	26
2.1 Характеристика організаційно-управлінської та виробничо-господарської діяльності підприємства.....	26
2.2 Оцінка менеджменту персоналу як складової системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві.....	33
2.3 Оцінка «Кодексу ділової етики» підприємства як елемента системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві.....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ».....	44
3.1 Впровадження стратегії управління конфліктами на підприємстві із врахуванням стресових ситуацій.....	44
3.2 Розробка анкети оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві.....	49
3.3 Впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників.....	54
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	61

4.1 Особливості формування психологічного клімату в колективі з позиції охорони праці.....	61
4.2 Управління виробництвом підприємства у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій.....	63
ВИСНОВКИ.....	67
БІБЛІОГРАФІЯ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що на сучасному етапі, який характеризується новими викликами, необхідними атрибутами стають не тільки зміни у виробничо-господарській системі підприємств, але й розробка новітніх ефективних та інноваційних підходів та методів подолання нестабільності, стресових ситуацій та різного роду конфліктів.

Дослідження, що стосуються системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями здійснювали наступні вчені-науковці: Андрущенко Н.О. [29], Білик Ю.В. [9], Біловодська О.А. [8], Бліхара В.С. [7], Головань О.О. [27], Гончар М.Ф. [9], Дорош І.М. [22], Дорош О.І. [22], Євтушик Ю.О. [30], Кириченко Т.В. [8], Леськів Г.З. [7], Леськів Г. [21], Маркова С.В. [27], Масло І. [28], Наугольник Л.Б. [19], Новікова Н. [20], Павули К. [21], Подольчак Н.Ю. [22], Романець І.В. [27], Савчук Л. [28], Слободянюк А.В. [29], Чернецька І.В. [30], Юрик Н.Є. [34-36] та інші.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями АТ «Подільський цемент».

Завдання дослідження:

1. Дослідження теоретичних основ управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві.
2. Представлення характеристики організаційно-управлінської та виробничо-господарської діяльності АТ «Подільський цемент».
3. Здійснення оцінки менеджменту персоналу як складової системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на АТ «Подільський цемент».
4. Проведення оцінки «Кодексу ділової етики» підприємства як елементу системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на АТ «Подільський цемент».
5. Впровадження стратегії управління конфліктами на АТ «Подільський цемент» із врахуванням стресових ситуацій.

6. Розробка анкети оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на АТ «Подільський цемент».

7. Впровадження моделі стрес-менеджменту на АТ «Подільський цемент» як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників

Об'єкт дослідження – стресові ситуації та конфлікти.

Предмет дослідження – обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями.

Методи наукових досліджень: теоретично-прикладний; методико-орієнтований; системності та порівняння; статистичний; фінансово-економічний; експертно-організаційний; економічного прогнозування тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретично-методичні та практико-аналітичні матеріали вчених-науковців та вчених-управлінців, а також судження, положення та висновки на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, підручників, монографій, нормативно-правової бази законів України, фінансово-статистична звітність АТ «Подільський цемент» за 2020-2022 роки.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретично-практичних висновків щодо особливостей обґрунтування основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в АТ «Подільський цемент».

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в АТ «Подільський цемент», а саме: впровадженні стратегії управління конфліктами на підприємстві із врахуванням стресових ситуацій, розробці анкети оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві, впровадженні моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників. Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного АТ «Подільський цемент».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та

обговорювались на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development» (Дніпро, 23-24 листопада 2023 р.),

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 72 сторінки, 22 рисунки, 4 таблиці, 5 додатків. Бібліографія включає 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть, роль та значення конфліктів на підприємстві

В умовах війни діяльність підприємств та організацій кардинально змінюється під впливом загострення стресових ситуацій та появи різного роду конфліктів. Нові виклики не тільки спонукають до зміни всієї виробничо-господарської системи підприємства, але й вказують на необхідність розробки новітніх ефективних та інноваційних підходів та методів подолання нестабільності, стресових ситуацій та конфліктів. Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить про те, що конфлікт займає особливе місце в будь-якому колективі. Це, в свою чергу, доводить, що конфлікт є невід'ємним атрибутом функціонування діючого підприємства.

Зазвичай, наявність конфліктів в організації пояснюють відсутністю ефективної системи управління та менеджменту, наявністю несприятливої атмосфери в колективі, відсутністю корпоративної культури тощо. Щодо наслідків конфліктів, то за їх допомогою виявляють слабкі сторони діяльності організації, недоліки в системі її управління в цілому. Отже, можна констатувати, що наявність конфліктів на підприємстві оцінюється як позитивно, так і негативно.

Найчастіше конфлікт розглядають як наслідок непорозуміння між двома та більше людьми; як протиріччя, яке виникає в процесі виконання якоїсь діяльності. Як і кожне явище, конфлікт характеризується наступними основними рисами:

- Обов'язковою наявністю розбіжностей. До останніх відносять протиріччя в поглядах, бажаннях, цінностях, потребах та інтересах між сторонами.

- Обов'язковим отриманням наслідків, як позитивних, так і негативних.

Аналізуючи негативні наслідки конфліктів, варто виділити найважливіші, а саме [7; 9; 22]:

- погіршення взаємовідносин між працівниками та в колективі в цілому;

- погіршення продуктивності праці як окремих працівників, так і всього колективу;

- створення несприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі;
- збільшення плинності кадрів тощо.

Однак, варто виділити і позитивні наслідки конфліктів, які сприяють:

- підвищенню статусу та ролі керівництва організації;
- створенню сприятливої атмосфери в колективі;
- підвищенню рівня взаєморозуміння працівників в колективі;
- покращенню якості прийнятих управлінських рішень;
- збільшенню продуктивності праці усіх працівників підприємства;
- зміцненню взаємовідносин між працівниками;
- створенню умов для інновацій та різного роду змін;
- набуття нового досвіду;
- можливості саморозвитку;
- розвитку творчого підходу тощо.

В практичній діяльності підприємств та організацій спостерігається велика кількість різноманітних конфліктів, з якими зіштовхується як керівництво, так і весь працюючий персонал. Узагальнена класифікація конфліктів подана в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнена класифікація конфліктів

№ з/п	Класифікаційна ознака конфлікту	Назва конфлікту
1	- з позиції учасників; - за носіями суперечності	а) внутрішньоособистісні; б) міжособистісні; в) внутрішньогрупові; г) міжгрупові
2	- за причинами виникнення	а) конфлікти ролей; б) конфлікт бажань; в) конфлікт поведінки; г) міжгрупові
3	- з позиції мотивації учасників	а) прагматичні; б) особисті
4	- за статусом учасників	а) горизонтальні; б) вертикальні знизу; в) вертикальні зверху

Продовження табл. 1.1

5	- за доцільністю	а) закономірні; б) необхідні; в) вимушені; г) невинуваті
6	- за функцією	а) конструктивні; б) деструктивні
7	- за масштабом цілей	а) особисті; б) групові; в) суспільні
8	- за кількістю учасників	а) загальні; б) локальні
9	- з позиції виникнення	а) стихійні; б) заплановані
10	- з позиції розвитку (тривалості)	а) короткотривалі; б) тривалі; в) довготривалі
11	- з позиції керованості	а) керовані; б) погано керовані; в) некеровані
12	- з позиції ефективності	а) виправдані; б) невинуваті
13	- за ступенем впливу на колектив	а) частковоруйнівні; б) руйнівні конфлікти
14	- за впливом на життя і розвиток організації	а) конфлікти з ускладненнями; б) конфлікти без негативних наслідків
15	- за джерелом виникнення	а) об'єктивно зумовлені конфлікти; б) суб'єктивно зумовлені

В усіх вище представлених видів конфліктів, незважаючи на різні властиві їм ознаки, є спільна психологічна основа, яка пояснює проблему «порозуміння-непорозуміння» в колективі як індивідуально-психологічну. Дана проблема може вирішуватися двома варіантами:

- перший варіант передбачає, що працівник на психологічному рівні усвідомлює і адекватно сприймає всі суперечності, які виникли і прагне певним чином адаптуватися до них;

- в другому випадку – працівник не визнає і не сприймає доцільність суперечок; відчуває себе психологічно не комфортно у такій ситуації; може неадекватно (різко, емоційно) реагувати на різного роду суперечності як вербально, так

і не вербально.

Зокрема, сучасний підхід щодо існування (необхідності) конфліктів полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективною системою управління деякі з конфліктів не тільки підтримуються, тобто схвалюються, але й наперед моделюються. Зазвичай такі конфлікти мають позитивний характер і вважаються конструктивними. Саме за допомогою таких конфліктів можна виявити різноманітність позицій працівників колективу; більшу кількість альтернативних рішень тої чи іншої проблеми; отримати додаткову інформацію, використавши при цьому метод групової взаємодії. З метою успішного вирішення конфлікту на підприємстві чи в організації, необхідно добре розібратися з причинами їх виникнення. При цьому потрібно враховувати той факт, що на підприємстві будь-яка стандартно-звична чи стресова ситуації можуть перерости в конфлікт. На рис. 1.1 представимо основні причини виникнення конфлікту на підприємстві.

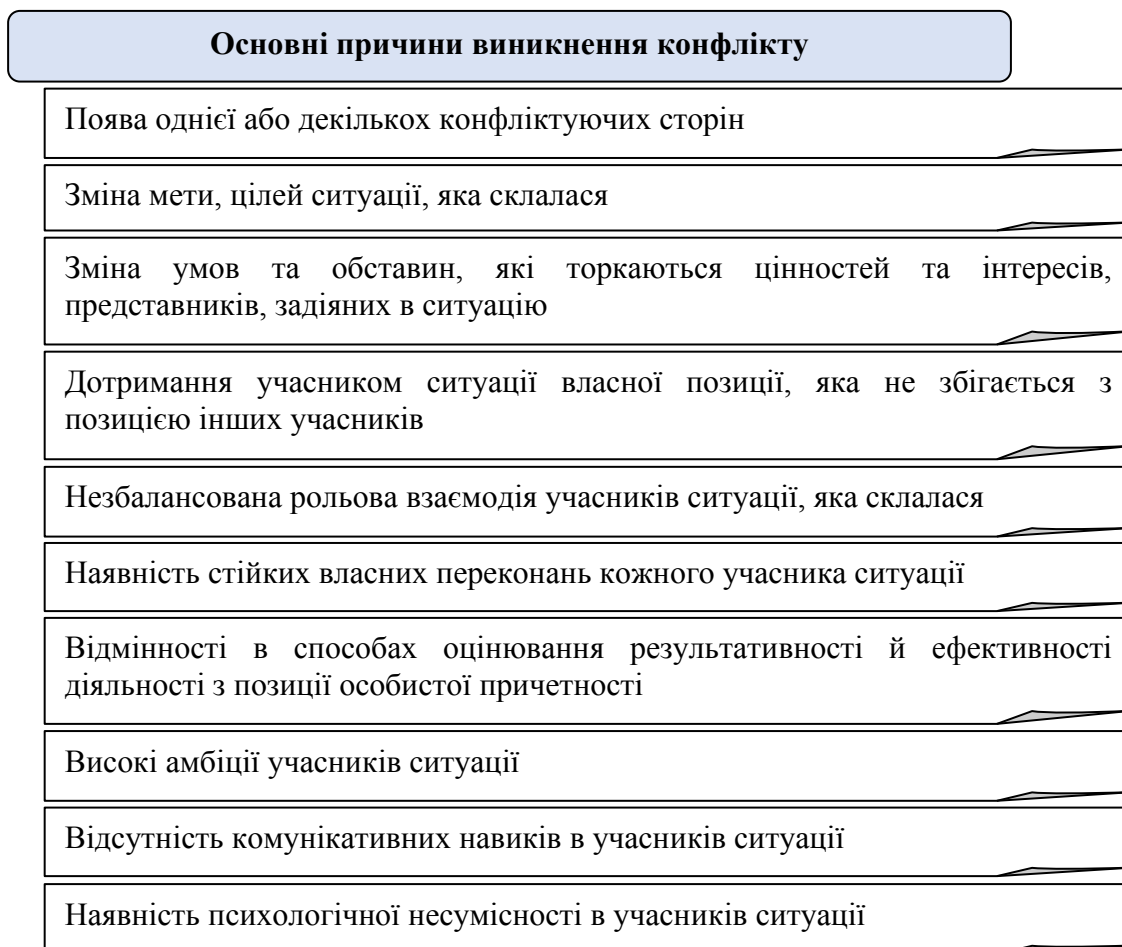


Рисунок 1.1 – Основні причини виникнення конфлікту на підприємстві

Знаючи причини виникнення конфліктів, керівники повинні знати, що у спірній ситуації кожна із залучених сторін зацікавлена відстоювати власну позицію, свої інтереси, досягати реалізації власних цілей та задумів. Потрібно також бути готовим до того, що сторони будуть робити спроби аргументованого перешкоджання один одному, здійснювати аналогічну тактику з метою послаблення позиції опонента, використовуючи при цьому всі можливі способи та методи.

Наявність конфліктів в організації – це чіткий сигнал для керівництва про те, що в організації є певні проблеми з робочою атмосферою, комунікаціями, що характеризуються суттєвими розбіжностями та суперечностями. В такій ситуації керівництву необхідно використати весь наявний внутрішній потенціал, щоб вирішити дані проблеми і налагодити подальшу злагоджену роботу, зорієнтувавши весь персонал на досягненні основної мети та цілей підприємства. У свою чергу, цілковита відсутність конфліктів дозволяє ставити під сумнів обраний стиль керівництва, який, у даному випадку, буде характеризуватися авторитарністю та централізованістю влади. При такому керівництві члени колективу не мають права виявляти ініціативу, власну думку і заперечувати при виникненні будь-яких розбіжностей. Варто пам'ятати, що саме при вирішенні спірних проблемних питань виникає можливість проаналізувати причини виникнення конфліктної ситуації чи конфлікту в цілому, здійснити відповідні дії, щоб досягти позитивного вирішення усіх проблемних моментів в організації.

1.2 Основні поняття та види стресових ситуацій

Аналізуючи сутність поняття «стресова ситуація», виявляється, що саме вона є однією із причин виникнення конфліктної ситуації та конфлікту. Зазвичай, наявність стресових ситуацій на підприємстві – це ознака неефективного керівництва і чіткий сигнал про створення несприятливої атмосфери, яка склалася в колективі, що може призвести до загострення всіх проблемних аспектів на даному підприємстві.

Вважається, що стресова ситуація – це різновид неординарної соціально-психологічної ситуації, яка вимагає від людини застосування багатьох зусиль щодо її подолання. В практичній діяльності, найчастіше така ситуація вважається

професійно важкою, що ставить підвищені вимоги до ресурсного потенціалу працівника і змушує останніх проявляти ефективні навички взаємодії в системі «людина-ситуація», або «працівник-ситуація».

Щодо структурних та змістових параметрів стресової ситуації, то вона суттєво відрізняється від звичної ситуації. Стрессова ситуація характеризується підвищеним рівнем психічного та психологічного навантаження, на основі якого виникає емоційний стрес і вимагає від людини мобілізації всіх адаптаційних ресурсів [21; 29].

Узагальнена класифікація стресових ситуацій, представлена на рис. 1.2.

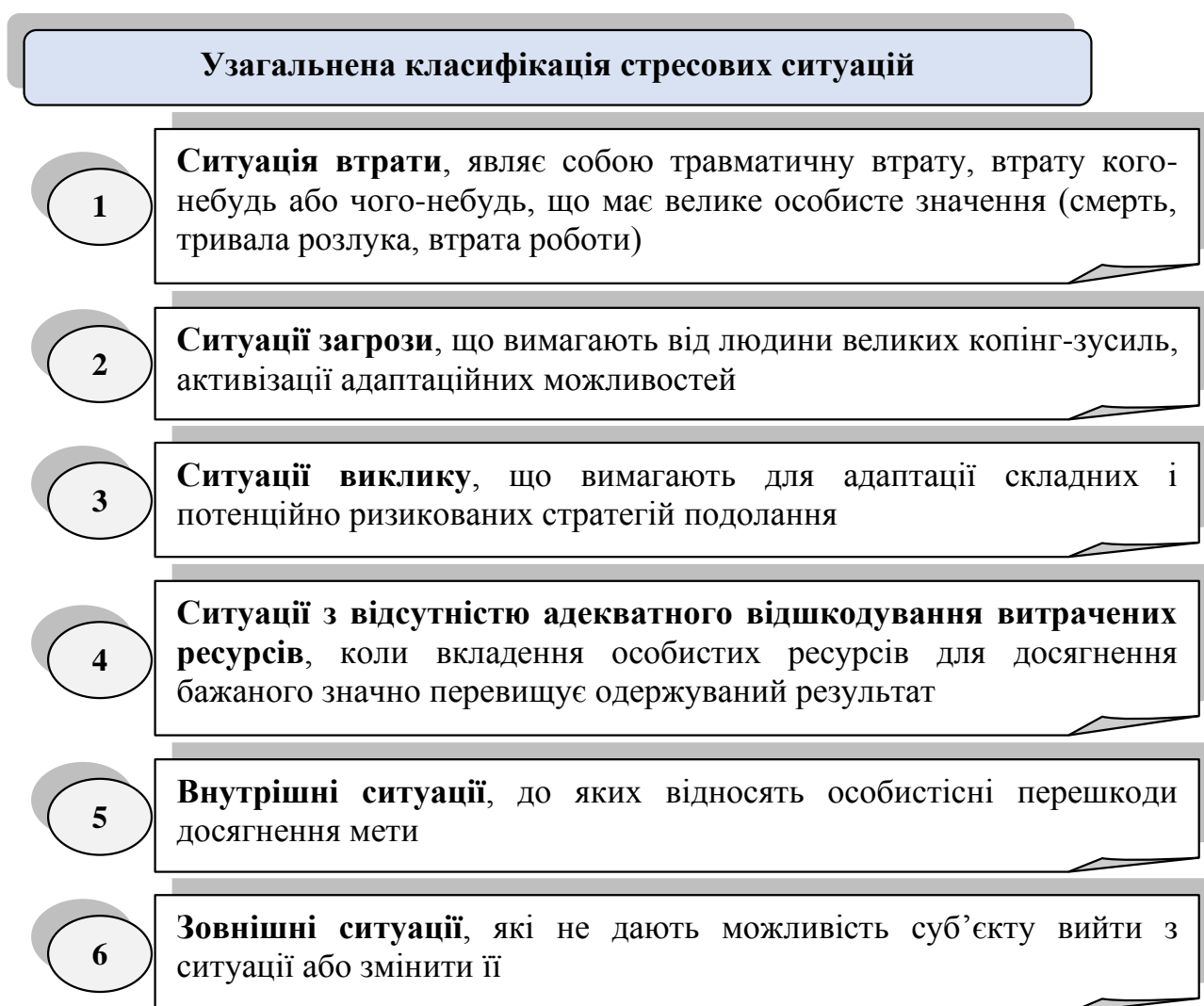


Рисунок 1.2 – Узагальнена класифікація стресових ситуацій

Отже, стрессова ситуація як і конфлікт – це складне соціальне явище, якому притаманні об'єктивні і суб'єктивні характеристики.

Основні характеристики стресових ситуацій представлені на рис. 1.3.

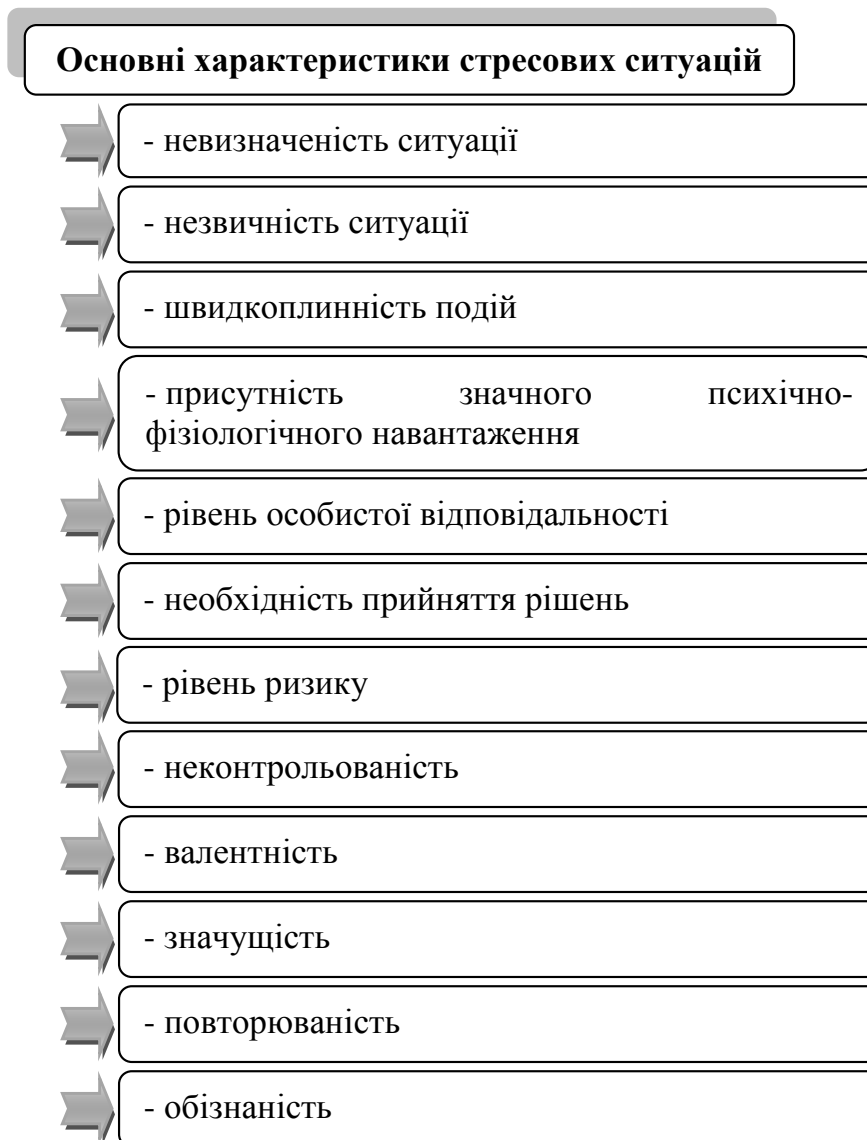


Рисунок 1.3 – Основні характеристики стресових ситуацій

З метою кращого розуміння суті стресових ситуацій потрібно детально проаналізувати її основні характеристики, а саме:

- Невизначеність ситуації. Ситуації, які виникають щоденно, незаплановано, неочікувано, спонтанно є досить складними для працівників і вимагають від них швидкого прийняття рішень; адаптації до форс-мажорних обставинах; використання творчого підходу та креативного багатовимірного мислення.

- Незвичність ситуації, яка вимагає від працівника діяти не за шаблоном, а гнучко, неординарно та винахідливо, із розумінням того, всі події можуть розгортатися неочікувано, всупереч нашим бажанням та уяві.

- Швидкоплинність подій. Значна кількість кризових ситуацій характеризується досить швидкими темпами їх прояву та розвитку. За умов дефіциту часу саме ці характеристики вимагають від керівництва та працівників організації сконцентрованості, пильності, зібраності, адекватного реагування на зміни ситуаційних умов та обставин, готовності до будь-яких ускладнень ситуації, яка склалася.

- Присутність значного психічно-фізіологічного навантаження. При кризових ситуаціях працівники можуть піддаватися значному впливу різного роду навантажень, зокрема: інтелектуально-розумових, емоційно-вольових, фізичних, фізіологічних, організаційно-виробничих, ергономічних тощо.

- Рівень особистої відповідальності. Так як будь-яка стресова ситуація є непередбачувана, то дана характеристика включає в себе особисту відповідальність за власне життя, здоров'я, емоції та дії. У свою чергу, це спонукає кожного працівника здійснювати якісну профілактику дистресів, підвищувати рівень стресостійкості, а також змінювати внутрішні установки щодо реагування на стресові ситуації.

- Необхідність прийняття рішень. З метою подолання кризових складних ситуацій, під час яких працівники перебувають у стані надмірних навантажень, їм доводиться нестандартно мислити та діяти, шукаючи різні виходи із ситуації; пропонувати різні способи поведінки, мобілізуючи при цьому наявний власний ресурсний потенціал. Все це вимагає прийняття різного роду рішень (гнучких, швидких, неординарних, нестандартних, креативних тощо) для досягнення визначеної мети.

- Рівень ризику, який показує ймовірність допущення помилок працівниками в процесі виходу з складної ситуації та відповідальність за свої дії.

- Неконтрольованість, яка характеризується неможливістю або частковою можливістю працівника якимось чином впливати на появу (наявність) кризової ситуації в організації.

- Валентність, яка включає в себе наявність у працівників організації позитивних або негативних емоцій, що пов'язані з кризовою ситуацією, яка склалася.

- Значущість. За допомогою цієї характеристики працівник сприймає або не сприймає кризову ситуацію, як таку, яка є значущою для нього.

- Повторюваність. На практиці є ряд кризових ситуацій, які можуть повторюватися і саме ця здатність виступає критерієм її суб'єктивної оцінки.

- Обізнаність. У цьому випадку дана характеристика для працівника виступає ступенем особистого досвіду переживань подібних ситуацій.

Аналізуючи стресову ситуацію в організації як складний процес, доцільно розглянути основні його етапи:

1. Перший адаптаційний етап пов'язаний із появою та цілковитим сприйняттям стресової ситуації як складного явища, що вимагає від кожного окремого працівника організації переосмислення і перегрупування своїх зусиль, внутрішніх та зовнішніх можливостей з метою її подолання.

2. Не менш важливе значення для працівників має другий етап – етап адаптації до стресової ситуації, коли потрібно проявити якості гнучкості та адаптивності. Даний етап складається із наступних стадій:

- стадія тривоги (на даній стадії відбувається мобілізація організму до рідного роду небезпек);

- стадія опору (на даній стадії весь людський організм прагне чинити опір впливу зовнішніх чинників або фокусується на виборі всіх можливих шляхів ліквідації стресової ситуації);

- стадія виснаження (дана стадія настає тоді, коли людина фізично не спроможна пристосувати до стресової ситуації, яка виникла. На даній стадії відбувається цілковите виснаження людського ресурсу. А так, як це несе в собі велику небезпеку для життя людини, то вона повинна зробити все можливе для недопущення (ліквідації) даної стадії ще на початковому її етапі [19; 27; 30].

3. Етап ліквідації стресової ситуації. Особливість даного етапу полягає в усвідомленні кожного працівника щодо необхідності усунення складної стресової ситуації, яка склалася в організації; концентрації внутрішніх та зовнішніх зусиль та можливостей працівників і організації; прийняття правильних управлінських рішень,

які б не тільки сприяли виходу підприємства з ситуації, яка склалася, але й тих, які б не допустили в подальшому появу стресових ситуацій в організації загалом.

Підсумовуючи вищевикладане, варто відмітити, що для боротьби із стресовими ситуаціями кожному працівнику, незважаючи на його місце роботи чи посаду, потрібно вміти:

- визначити вид стресової ситуації, згідно її класифікації;
- правильно підібрати методи та способи долання стресової ситуації;
- реалістично оцінити можливості здолати негативні наслідки ситуації;
- сформуванню власну стійкість до стресової ситуації, тобто особисту стресостійкість;
- встановити часові межі (встановити дедлайн) для самостійного подолання стресової ситуації.

У цьому контексті, важливу роль відіграє саме стресостійкість, яка означає здатність протистояти або долати стресові ситуації за допомогою адаптації без суттєвих впливів на життєдіяльність людини.

Отже, головне в процесі протистояння з стресовою ситуацією – бути зібраним і в жодному випадку не втратити самоконтроль та контроль над даною ситуацією, бо це, в кінцевому результаті, може перерости в глобальну кризову проблему, що негативно позначиться на результативності та ефективності як роботи кожного окремого працівника, так і організації в цілому.

1.3 Особливості системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві

Процес управління конфліктами та стресовими ситуаціями вимагає від керівництва організацією володіти інформацією про різні чинники, які безпосередньо впливають на даний процес. Перш за все це стосується особистісних характеристик, до яких відносять: особисте бачення та сприйняття; власні інтереси та мотиви; індивідуальні та групові потреби тощо.

Аналізуючи процес управління конфліктами, виділяють наступні його складові:

- виявлення причин конфлікту;
- зміна поведінки учасників конфлікту;
- підтримка допустимого рівня конфліктності.

Аналізуючи систему управління стресовими ситуаціями, варто зазначити, що основним моментом в даному процесі буде вміння спрогнозувати найбільш ймовірні варіанти вирішення даної ситуації, що включає в себе: складання чіткого плану подальших дій при можливому як позитивному, так і негативному сценарії; оцінювання наявних ресурсів та наявного потенціалу як працівників, так і всього підприємства.

З позиції менеджменту система управління конфліктами та стресовими ситуаціями являє собою обґрунтований та добре продуманий вплив на перебіг усіх етапів стресової ситуації та конфлікту (виникнення, розвитку та завершення), а також на поведінку усіх їх учасників з метою досягнення бажаних результатів. З цієї позиції, варто зазначити, що особливості керування конфліктами та стресовими ситуаціями визначається їх специфікою як складних соціально-психологічних явищ.

Отже, щоб стресова ситуація чи конфлікт, які вже розвинулися були «корисними» для однієї із сторін, потрібно в жодному випадку не допустити його руйнівних наслідків. А це, у свою чергу, вимагає від задіяних осіб:

- відповідально підійти до вирішення ситуації, яка склалася, зберігаючи самовладання, самоконтроль та здоровий глузд;
- вміння керувати власними емоціями;
- вчасно реагувати на провокативні дії опонента;
- використовувати ефективні психологічні прийоми та методи.

Узагальнена структурна схема системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві представлена на рис. 1.4.

Отже, процес управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві [7; 9; 19; 22] включає в себе:

1. Етап виникнення:

- Симптоматика – це виявлення найбільш виражених ознак конфлікту та стресової ситуації.

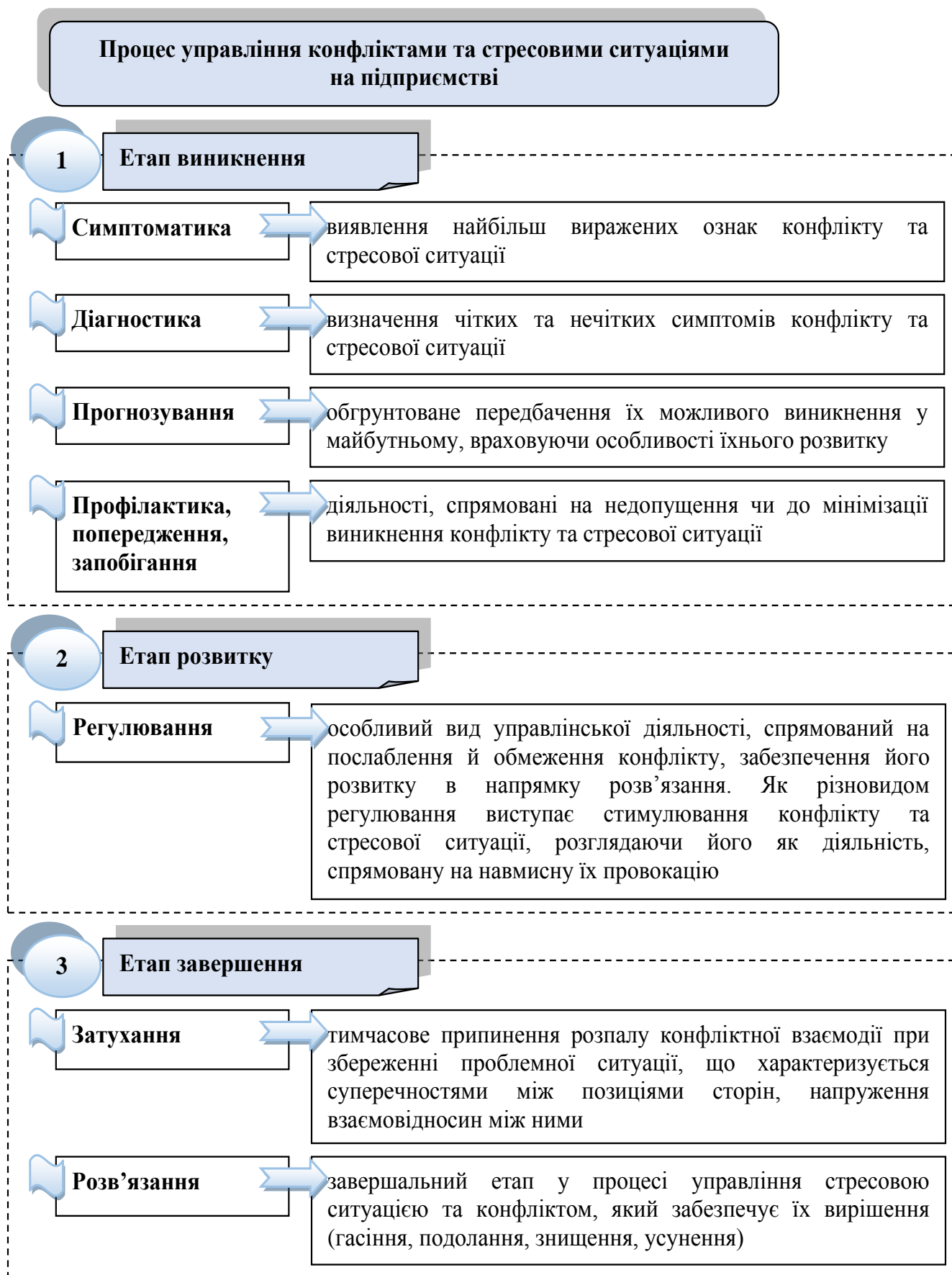


Рисунок 1.4 – Узагальнена структурна схема системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві

- Діагностика – це визначення чітких та нечітких симптомів конфлікту та стресової ситуації.

- Прогнозування – це обгрунтоване передбачення їх можливого виникнення у майбутньому, враховуючи особливості їхнього розвитку.

- Профілактика, попередження, запобігання – це діяльності, спрямовані на недопущення чи до мінімізації виникнення конфлікту та стресової ситуації. Попередити конфлікт значно легше, ніж його позитивно вирішити. Варто зазначити, що однією і найважливішою умовою, яка сприяє профілактиці та попередженню конфліктів та стресових ситуацій є створення сприятливих передумов для життєдіяльності працівників організації.

2. Етап розвитку:

- Регулювання – це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку розв'язання. Як різновидом регулювання виступає стимулювання конфлікту та стресової ситуації, розглядаючи його як діяльність, спрямовану на навмисну їх провокацію.

3. Етап завершення:

- Затухання – це тимчасове припинення розпалу конфліктної взаємодії при збереженні проблемної ситуації, що характеризується суперечностями між позиціями сторін, напруження взаємовідносин між ними. При даній фазі конфлікт переходить з відкритої форми боротьби у приховану, під дією наступних чинників: повне залучення в конфліктну боротьбу усіх наявних ресурсів; повна або часткова втрата конфліктуючими сторонами мотивації до продовження конфліктної взаємодії; перецінка інтересів, поглядів та позиції і фокусування на більш важливіших; втрата інтересу до об'єкта конфлікту.

- Розв'язання – завершальний етап у процесі управління стресовою ситуацією та конфліктом, який забезпечує їх вирішення (гасіння, подолання, знищення, усунення). Доцільно виділити умови при яких розв'язання конфлікту стає можливим – пошук альтернативного рішення; пониження рівня негативної емоційності; перегляд ставлення учасників ситуації один до одного як до об'єкта

боротьби. Як бачимо, розв'язання стресової ситуації та конфлікту може бути повним і неповним. Це буде залежати від залучення тих чи інших управлінських інструментів, які будуть використовуватися керівництвом в процесі управління стресовою ситуацією та конфліктом. Якщо керівник ефективно та правильно використає всі необхідні при даній ситуації прийоми та засоби управління, то розв'язання буде повним, якщо ж ні, то через деякий проміжок часу всі невирішені проблемні моменти можуть знову відновитися і ще більш загостритися. Оптимальним результатом даної стадії є досягнення компромісу або консенсусу. У випадку досягнення компромісу всіма задіяними сторонами здійснюються певні поступки, а консенсусу – взаємну згоду опонентів щодо суперечки, яка виникла. З метою досягнення одного з цих результатів, доцільно виділити наступні найважливіші умови: зміна стратегії та тактики; бажання пошуку компромісного рішення; зниження негативного рівня емоційності. Даний етап вважається основним, тому що дозволяє позитивно вирішити конфлікт чи цілковито подолати стресову ситуацію, що, у свою чергу, залежить від ефективності діючої системи управління підприємством чи організацією в цілому [30].

Отже, можна констатувати, що система управління конфліктами та стресовими ситуаціями є складною та вимагає від керівників високого професійно-кваліфікаційного рівня і здійснення ефективної управлінської діяльності, а найоптимальнішим результатом даної системи є формування механізму завчасного попередження та ліквідації стресових ситуацій та конфліктів.

Зазначимо, що різновидність управління конфліктами та стресовими ситуаціями відповідає існуючій типології конфліктів та стресових ситуацій. Відповідно, методи та прийоми врегулювання конфліктів та стресових ситуацій застосовують базуючись на їх природу виникнення та притаманні особливості. Практика доводить, що найбільший ефект від управління конфліктами та стресовими ситуаціями буде отриманий тоді, коли дане управління буде здійснюватися не на останньому етапі завершення, а на ранніх етапах виникнення протиріч та непорозумінь.

Детальне аналізування конфліктів дозволяє стверджувати, що на практиці

існують типові проблемні стресові ситуації і типові передконфліктні ситуації. У цьому випадку потрібно вміло та професійно здійснювати управління конфліктами, розробивши певні нормативні правила та процедури таким чином, щоб задіяні сторони, наприклад, працівники підприємства, мали можливість відстоювати свою позицію, інтереси та погляди, не вступаючи у конфлікт. Зокрема, до таких правил та процедур відносять [9]:

- удосконалення системи матеріального та морального стимулювання праці;
- покращення умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі;
- раціональне та оптимальне використання робочого часу тощо.

Для здійснення ефективного управління стресовою ситуацією та конфліктом необхідно враховувати наступні умови:

- реально-об'єктивне сприйняття та усвідомлення даних соціально-психологічних явищ;
- визнання необхідності здійснення невідкладних заходів, пов'язаних із швидким реагуванням на дані явища;
- наявність правових засад управління;
- здатність до реалізації узгоджувальних та погоджувальних дій.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що система управління стресовими ситуаціями та конфліктами на підприємстві не тільки передбачає визначення можливих потенційних «місць» їх виникнення, але й сприяє зниженню конфліктного потенціалу, присутнього на даному підприємстві, тобто запобіганню стресовим та конфліктним ситуаціям і прийняттю таких управлінських рішень, які б не допускали переростання наявних суперечностей в усвідомлене протистояння чи конфлікт.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ»

2.1 Характеристика організаційно-управлінської та виробничо-господарської діяльності підприємства

Найперше, про що варто зазначити при ознайомленні із даним підприємством, так це про те, що «CEMARK» [3; 25] відноситься до групи компанії «CRH», яка є провідним виробником серед виготовлення будівельних матеріалів як у світі, так і одним із найбільших виробників у Північній Америці та Європі, в цілому, що об'єднує 29 країн. Крім цього, вже більше як понад півстоліття дані підприємства забезпечують Україну такою продукцією як цемент. Адже, ця компанія зуміла вдало поєднувати як власний багаторічний досвід, такі і ефективно застосовувати наявні сучасні технології щодо виробництва й виготовлення своєї продукції на високому рівні із дотриманням високих якісних характеристик, а також і застосування міжнародних практик групи «CRH» під назвою нового бренду «CEMARK» тощо.

Діяльність «CEMARK» в Україні розпочалася, можна вважати, в 2011 році. Адже, саме в цей період на Кам'янець-Подільському цементному заводі було введено в експлуатацію піч, що призначалася для випалювання клінкеру одним із сучасних та більш екологічних, сухим способом, що стала однією із найбільших у всій Європі. Також, потрібно зазначити, що такий спосіб виготовлення цього виду продукції – цементу, застосовується та використовується на всіх діючих підприємствах «CEMARK». Тож, АТ «Подільський цемент», що входить до складу груп підприємств «CEMARK» в Україні, є одним із найбільших та провідних виробників цементу не тільки в Україні, але й в усій Європі тощо. Саме підприємство є розташованим у Хмельницькій області, в селі Гуменці, поблизу самого м. Кам'янця-Подільського.

Досліджуючи діяльність даного підприємства доцільним виступає виокремити його основні етапи становлення й розвитку щодо власної діяльності в Україні [25]:

1) 29-30 грудня, 1970 р.: відбулося вдале розпалювання першої обертової печі на Кам'янець-Подільському заводі, загальна потужність якої становила 600000 т цементу на рік, а саме виробництво продукції здійснювалося за допомогою, так званого, мокрого способу;

2) 1970-ті роки: на початку 70-х років ХХ ст. було введено в експлуатацію другу, третю й четверту технологічні лінії, адже, якщо на початку діяльності, всю сировину на завод постачали із кар'єрів тільки автотранспортом, то пізніше, вапняк розпочали подавати вже спеціальним конвеєрним транспортом, а глину – шламопроводом. На основі, запровадження цих нових механізмів було забезпечено значне збільшення загальної ефективності щодо діяльності даного підприємства. Також, із врахуванням ефективного запуску в дію таких технологічних ліній як: № 5 та № 6 протягом 1974-1975 років, річна потужність даного заводу збільшилася аж до рівня 3,7 млн. т цементу;

3) 1988 р.: завод встановив свій перший рекорд по виробництву продукції – було виготовлено 3786000 т цементу за рік;

4) травень, 1999 р.: група «CRH» викупляє контрольний пакет акцій даного Подільського цементу, а також розпочинається новий потужний процес із його повної модернізації. Також, у 1999 р. компанія «CRH» успішно зуміла вийти на ринок України, придбавши в свою групу й Кам'янець-Подільський цементний завод, розміщений в Хмельницькій обл., перед тим модернізувавши його, інвестувавши в усі ці заходи суму в понад 300 млн. Євро, що посприяло перейти на більш сучасніший та екологічніший, так званий, сухий спосіб виготовлення цементу. Опісля того, як вже до складу груп компаній «CRH» увійшли й Одеський цементний завод та Миколаїв-цемент (Львівська обл.), дана компанія стає одним із провідних лідерів українського цементного ринку. Що стосується американських депозитарних акцій «CRH», то вони успішно котируються на Нью-Йоркській Фондовій Біржі («NYSE»);

5) 2000 роки: для підтримки та загального забезпечення контролю щодо якості на всіх етапах виготовлення продукції – виробництво цементу, всі наявні лабораторії

цього заводу оснащуються усіма необхідними засобами – сучасним обладнанням та технологіями;

6) 2011 р.: на Кам'янець-Подільському цементному заводі було ефективно введено в експлуатацію обертову піч, що є однією із найбільших в всій Європі, та, яка працює на основі сухого способу, проектна потужність якої склала 7,5 тис. т клінкеру на добу, а сама вартість загальних інвестицій становила аж понад 300 млн. Євро. Крім цього, даний цементний завод стає першим в Україні серед тих, кого приєднано до Кіотського протоколу, в рамках проекту щодо спільного впровадження ООН;

7) 2013 р.: відбувся вдалий запуск третьої автоматизованої пакувальної лінії, що забезпечував значне збільшення потужностей щодо пакування готової продукції, потужність складала 3500 мішків на годину;

8) 2020 роки: на даний час, саме Кам'янець-Подільський завод є одним із найбільших та найсучасніших виробників щодо цементу не лише в Україні, але й у Європі. Дана компанія й на далі продовжує ефективно інвестувати в забезпечення зростання щодо логістичних потужностей, а також й підтримку розвитку власної внутрішньої інфраструктури тощо. З цією метою – забезпечення підвищення рівня продуктивності та рівня енергоефективності, відбулася модернізація чотирьох кульових млинів. Варто зауважити, що окремим напрямком бізнесу «CRH» в Україні є виготовлення бетону й залізобетонних виробів. Одним із найпотужніших спеціалізованих підприємств, яке виготовляє опори, призначені для ліній електропередачі, є Білоцерківський завод ЗБК «PoliBeton Energo». А бетонний вузол «PoliBeton», що розташований на півночі м. Одеси входить до «CRH» ще із 2020 року;

9) 2021 р.: здійснено будівництво другого й третього терміналів, що призначені для здійснення процесів відвантаження цементу автотранспортом, а також проведено встановлення нових знепилюючих систем на силосах.

10) осінь, 2021 р.: всі наявні цементні заводи компанії запрацювали під новим вдосконаленим брендом – «CEMARK».

Доцільно також зазначити, що із продукції даної компанії – цементу – виготовлено значну частину об'єктів інфраструктури в Україні, зокрема, – це Хмельницька та Запорізька АЕС; Дністровський каскад ГЕС; морські порти Феодосії, Південного, Чорноморську; аеропорт «Бориспіль»; НСК «Олімпійський»; ряд станцій метрополітену в м. Києві. Також, дана компанія навіть зазначила спеціальний лозунг у себе на офіційному сайті [3; 25] – «Ми пишаємося тим, що розбудовуємо незалежну Україну!».

Місцезорозташування підприємств компанії «CEMARK» в Україні [25], зокрема, АТ «Подільський цемент» показано на рис. 2.1.

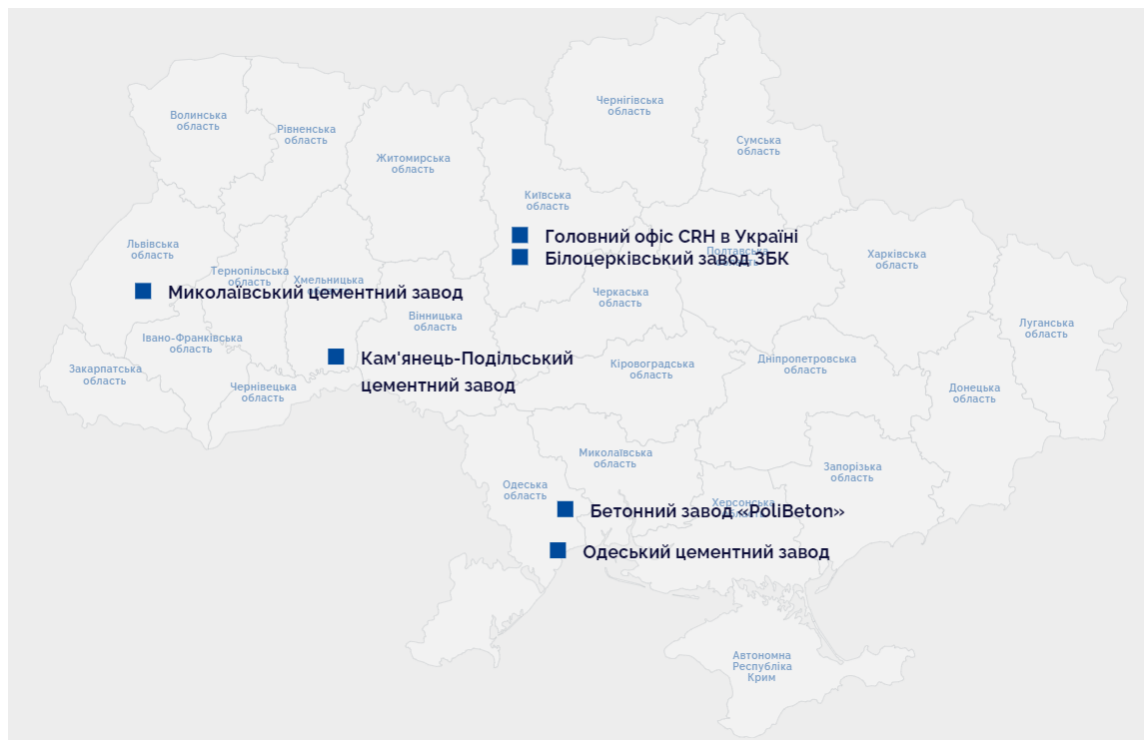


Рисунок 2.1 – Місцезорозташування підприємств компанії «CEMARK» на території України

Примітка: рисунок запозичено із офіційного сайту компанії [25]

Керівником АТ «Подільський цемент» є Ганна Діакова [14]. Проектна потужність даного підприємства складає 2,05 млн. т цементу. Загальна чисельність команди колективу АТ становить 500 працівників. Особливості місії, візії та цінностей [25; 4] АТ «Подільський цемент» як одного із складу підприємств компанії «CEMARK» відображено на рис. 2.2.

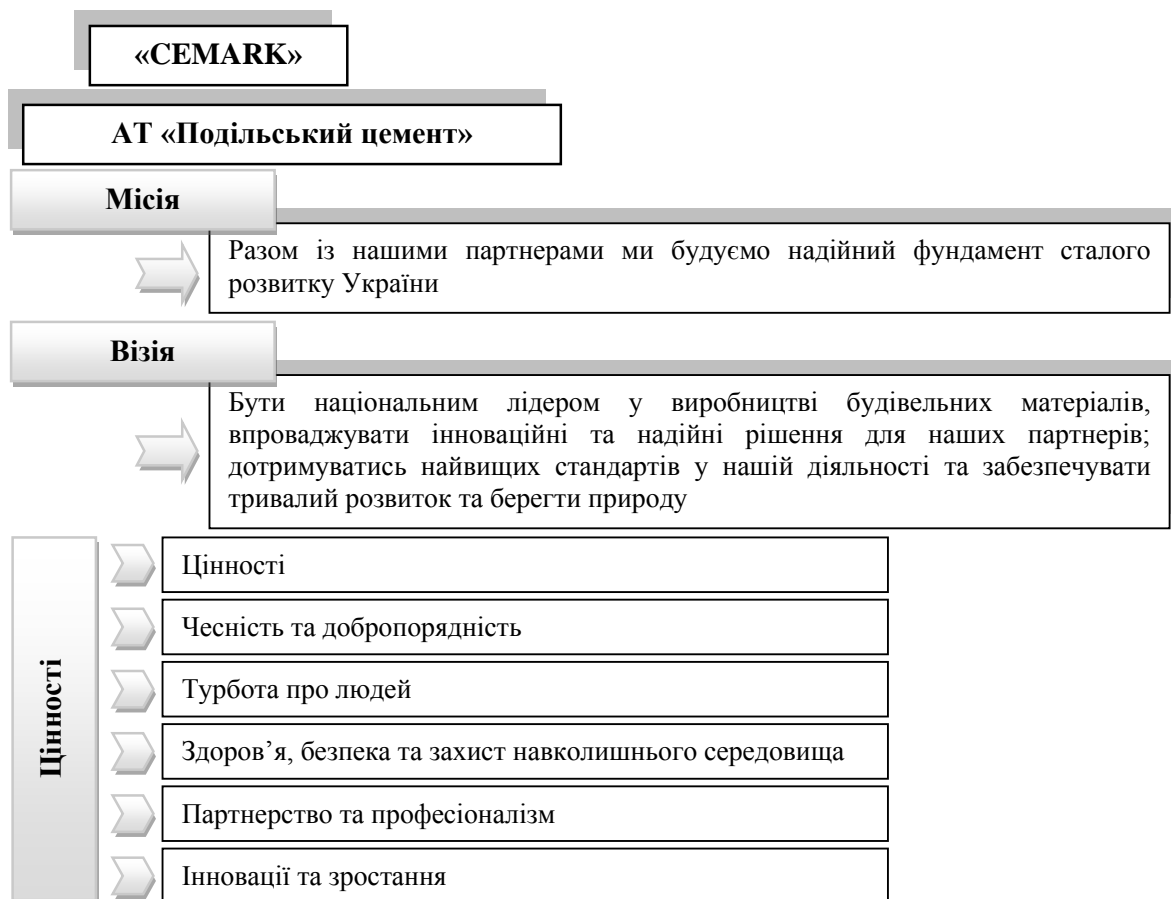


Рисунок 2.2 – Місія, візія та цінності АТ «Подільський цемент»

Примітка: сформовано на основі даних компанії [3; 25]

Група копній CRH здійснює виробництво та постачання будівельних матеріалів, продуктів та інноваційних рішень як для будівництва комерційної та житлової нерухомості, так і для різноманітних важливих інфраструктурних проєктів тощо.

Дана група входить до списку найбільших світових компаній «Fortune 500», індексу сталого розвитку «Dow Jones» Європи, що розраховується на основі результатів оцінки 600 найуспішніших європейських компаній із точки зору їх соціально-екологічної відповідальності, а також ряду ключових фондових індексів, а саме: «FTSE 100», що ґрунтується на курсах акцій 100 найуспішніших компаній із найбільшою капіталізацією, що котируються на Лондонській фондовій біржі; «EURO STOXX 50», що включає 50 найбільших компаній Єврозони; «ISEQ 20», що розраховується на Ірландській фондовій біржі та включає 20 компаній, які мають найбільший обсяг торгів й найбільшу капіталізацію [25] тощо.

Крім цього всього, потрібно відмітити і те, що дане АТ «Подільський цемент» і всі підприємства, що знаходяться на території України є учасниками таких галузевих та бізнес-асоціацій як [25]: «КБУ» (Конфедерація будівельників України; «ЕВА» (European Business Association); «АСС» (American Chamber of Commerce Ukraine); «Укрцемент» (Асоціація виробників цементу України).

Важливим етапом проведених досліджень є відображення тенденцій зміни основних фінансових результатів діяльності даного АТ «Подільський цемент» протягом 2020-2022 років його діяльності та розвитку – рис. 2.3.

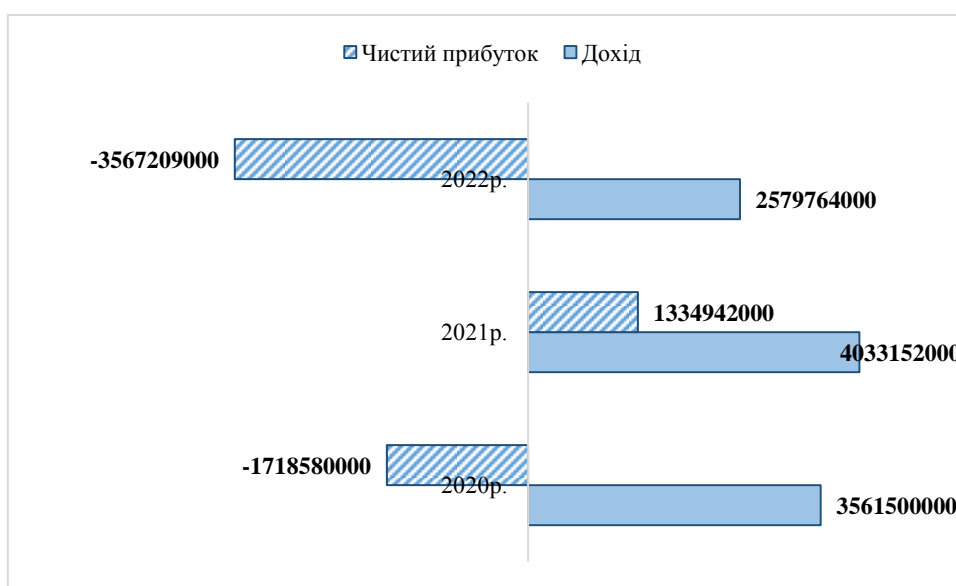


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів АТ «Подільський цемент» протягом 2020-2022 років, грн.

Примітка: сформовано на основі фінансових даних компанії [5; 26]

Отримані фінансові результати щодо діяльності досліджуваного підприємства цементної галузі промисловості свідчать про наступні зміни, а саме: за 2020 р. його дохід складав у розмірі 3561500000 грн., чистий прибуток (збиток) становив -1718580000 грн.; за 2021 р. фінансова ситуація на даному підприємстві дещо вирівнялася, що відображає його ефективну реалізацію стратегії та тактики адаптації до кризових явищ в його діяльності, дохід дорівнював 4033152000 грн., чистий прибуток – 1334942000 грн.; проте, в 2022 р., у зв'язку із початком повномасштабної війни в країні, фінансове положення цього підприємства значно постраждало, що

відображається в його отриманих фінансових показниках за цей період, так сума доходу була на рівні 2579764000 грн., а сума чистого прибутку (збитку) – на рівні - 3567209000 грн.

Динаміка результатів щодо активів та зобов'язань АТ «Подільський цемент» протягом 2020-2022 років його діяльності та розвитку показана рис. 2.4.

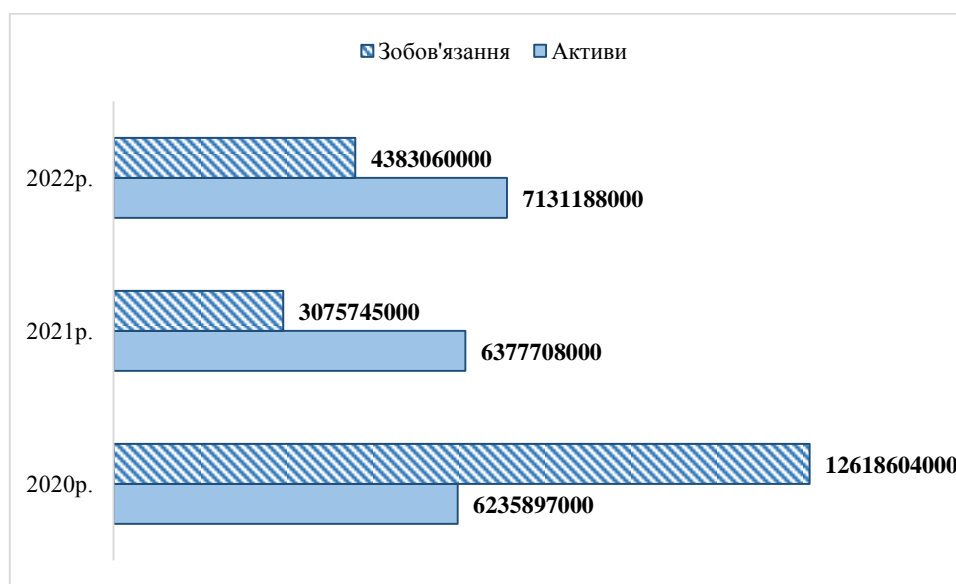


Рисунок 2.4 – Динаміка результатів активів та зобов'язань АТ «Подільський цемент» протягом 2020-2022 років, грн.

Примітка: сформовано на основі фінансових даних компанії [5; 26]

Проаналізовані результати щодо зміни активів та зобов'язань досліджуваного підприємства свідчать про наступні зміни, а саме: протягом 2020 р. ситуація на даному підприємстві була складною, що було пов'язано із виникненням пандемії та необхідністю пристосувати діяльність підприємства до її «нових» умов, за даного становища активи склали 6235897000 грн., а сума зобов'язань дорівнювала 12618604000 грн., тобто наявна сума зобов'язань значно перевищувала суму активів (на 6382707000 грн. або на 102,35 %); за 2021 р. фінансове положення підприємства дещо стабілізувалося завдяки ефективно реалізованій фінансово-економічній та організаційно-управлінській стратегіям та тактиці щодо ведення його діяльності, так сума активів склала 6377708000 грн., а сума зобов'язань – 3075745000 грн., тобто за цей період активи підприємства вже значно перевищували його зобов'язання (на

3301963000 грн. або на 107,35 %); протягом 2022 р. фінансова ситуація на підприємстві щодо співвідношення активи/зобов'язання залишилися аналогічною як у попередньому періоді – сума активів дорівнювала 7131188000 грн., сума зобов'язань – 4383060000 грн., тобто за цей період сума активів значно переважала суму наявних зобов'язань (на 2748128000 грн. або на 62,70 %).

Отже, можна констатувати той факт, що за наявних умов різноманітних глобальних криз та кризових явищ (внутрішня фінансово-економічна нестабільність в державі, пандемія, повномасштабна війна в країні), все ж досліджуване підприємство намагалося зуміти втримати власні позиції на ринку цементу, про що свідчить впровадження різноманітних управлінсько-адаптаційних стратегічно-тактичних заходи, методів та рішень для збереження бізнесу тощо.

2.2 Оцінка менеджменту персоналу як складової системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві

Процес управління персоналом є важливим складовим елементом загального управління на будь-якому підприємстві, особливо за теперішніх кризових умов. Тому, саме ефективності та правильності щодо механізму побудови та реалізації системи менеджменту персоналу компанії необхідно приділяти значну увагу. Діяльність персоналу в кризових умовах є надзвичайно важкою, та потребує багато зусиль для підтримки ефективності в її здійсненні. Адже, за таких умов люди, які працюють в постійному стресі можуть спричиняти різноманітні конфліктні ситуації, що матимуть різний характер впливу в підсумку – як на кінцеві результати діяльності, так і на міжособистісні ситуації в колективі тощо. Із врахуванням цього на досліджуваному підприємстві розроблено певні пріоритети, які включають певні напрями, що враховуються в діяльності працівників, а також відображають те, яким саме чином потрібно діяти в тій чи іншій критичній ситуації, та на що саме, в першу чергу, необхідно й варто звертати увагу, що саме необхідно виділяти, на що вбивати, та за допомогою чого саме можна управляти різноманітними як кризовими, так і стресовими ситуаціями тощо. Тобто, це свого роду певні правила для злагодженої

діяльності всього колективу як персональної, так і взаємозалежної, із врахуванням виконання певних завдань, задач, функцій та обов'язків.

На рис. 2.5 відображено суть ключових пріоритетів АТ «Подільський цемент», яких повинен дотримуватися та впроваджувати кожен його працівник.

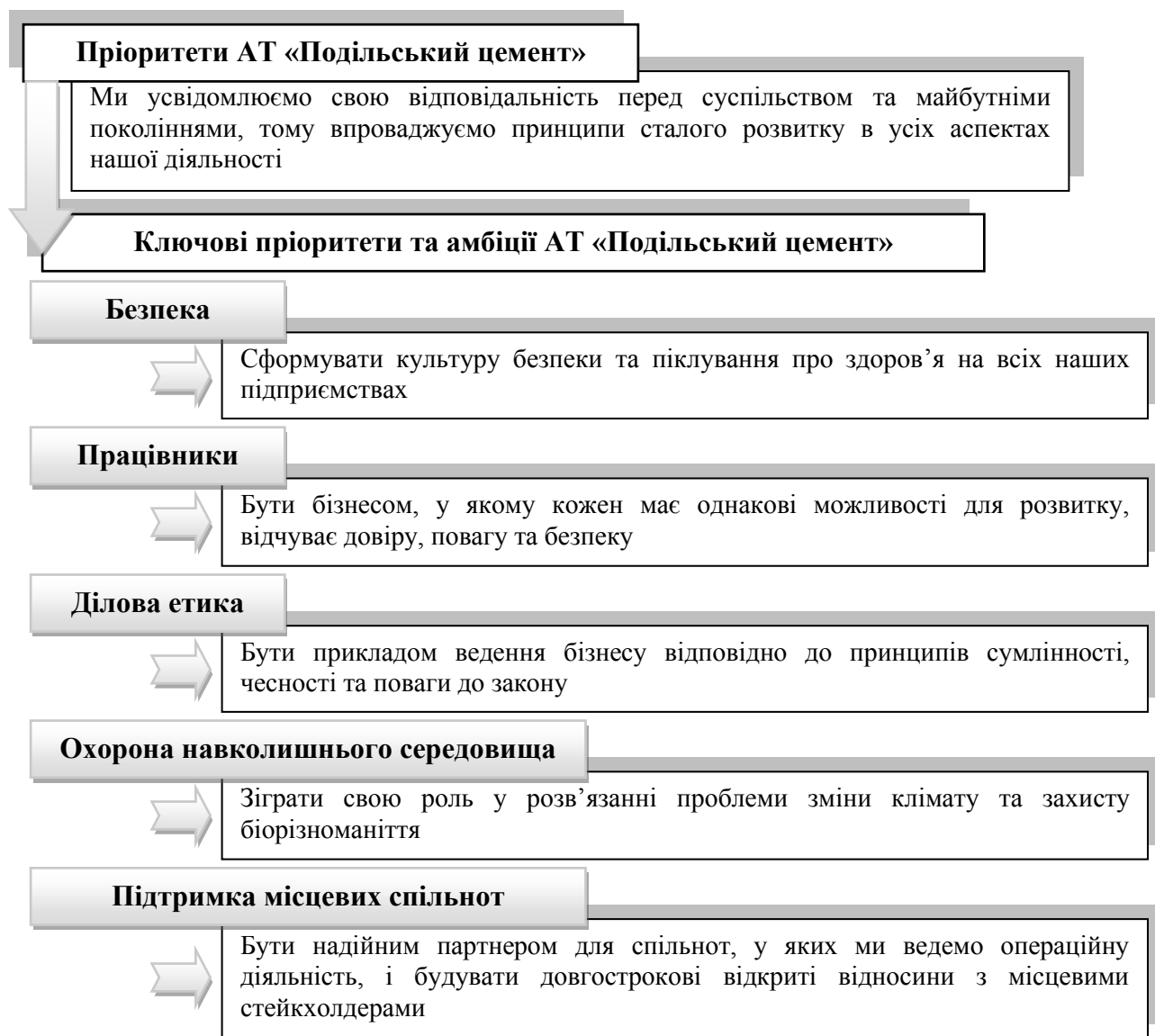


Рисунок 2.5 – Особливості пріоритетів в діяльності АТ «Подільський цемент»

Примітка: сформовано на основі даних компанії [24]

Отже, найперше варто дослідити такий пріоритет даного підприємства як «безпека» [6], адже, саме даний механізм й визначає загальний стан працівників щодо їх успішної та ефективної діяльності, враховуючи як і обраний напрям діяльності даного АТ, так і наявність різноманітних кризових явищ, що здійснюють

значний вплив на його діяльність через персонал тощо. Тому, потрібно зазначити, що згідно інформації, відображеної на офіційному сайті цього підприємства стає зрозумілим щодо його загального стану безпеки, так: протягом 387 днів не було травм працівників, що можна пояснити хорошим та якісним місцеоснащенням робочих територій; протягом 2015-2022 років для підтримки охорони праці було інвестовано аж 139 млн. грн.; протягом 2015-2022 років відбувалося навчання працівників різноманітним науковим заходам щодо охорони праці в об'ємі 328422 год в цілому.

В загальному стан здоров'я та безпеки для працівників досліджуваного підприємства є одними із головних пріоритетів його діяльності. Тому, суть його довгострокової стратегії із охорони праці відображає саме формування відповідної й досить необхідної культури безпеки на всіх існуючих заводах цієї компанії. Адже, для підприємства найголовнішим серед усіх критеріїв успіху є та залишається відсутність на виробництві та в діяльності нещасних випадків та негативних ситуацій, які можуть призвести працівників як до стресового стану, так і до різноманітних конфліктних ситуацій також. Для того, щоб створити певні безпечні умови праці, а також зможти значно мінімізувати наявні та можливі ризики щодо різного ступеня травмування своїх працівників, керівництво інвестує в забезпеченість автоматизованого устаткування та обладнання для їхніх робочих місць, а також і для забезпечення модернізації інфраструктури підприємства в цілому. Крім цього, всі працівники підприємства є забезпеченими індивідуальними та колективними засобами захисту як для потреби згідно норм, так і з врахуванням умов навколишнього стану (наприклад, пандемія). Також, у відповідності до вимог, що встановлені компанією, на всій території виробництва є заборонено перебувати працівникам без наявності обов'язкового набору ЗІЗ, що включає каску, окуляри, спецодяг підвищеної видимості, спеціальне взуття із захисним носком тощо. Ця вимога стосується, всіх без винятку, працівників підприємства – керівництво, підрядників, водіїв, гостей та ін. за такої необхідності.

Важливим моментом є те, що на даному підприємстві створений набір певних «Правил із охорони праці й безпеки на виробництві», що зібрані в спеціально

сформований буклет «Життєво важливі правила», який розміщено на офіційному сайті у відкритому доступі. Всі ці правила є однаковими для всіх працівників груп підприємств, які розміщені в різних країнах світу, де здійснює свою діяльність компанія «CRH», і вони не залежать від наявного місцевого й регіонального законодавства тощо.

Вартою уваги є оцінка, так званої «концепції людського фактору» [12, с. 16] (рис. 2.6), що використовується на даному АТ, та яка являє собою корисну модель щодо опису стану поведінки працівників, яку використовують на цьому підприємстві в рамках проведення щорічних навчальних програм із охорони праці для керівників, та яка застосовується як певна основа для проведення поведінкових тренінгів.



Рисунок 2.6 – Концепція людського фактору АТ «Подільський цемент»

Примітка: сформовано на основі даних компанії [12, с. 16]

В цілому, саме людський фактор виступає, свого роду, простою управлінською моделлю, що, насамперед, змушує всіх замислитися над тим, яким чином колектив в цілому та окремі його працівники можуть реагувати на виникнення різного роду людських помилок, а також яка спонукає глибше проаналізувати всі наявні бізнес-

процеси та її управлінську систему даного підприємства. На основі отриманих таких даних можна сформулювати певні висновки про рівень стресовості та рівень конфліктності як у колективі, так і на підприємстві в загальному, враховуючи стан його безпеки. Адже, як видно і як показує час, безпека є значним фактором щодо підтримки та збереження психоемоційного та психоінтелектуального стану працівників тощо. Тому, для забезпечення та підтримки високого рівня культури безпеки серед колективу підприємства, всі його працівники повинні регулярно проходити, так зване, інтерактивне навчання із охорони праці, де вони навчаються правильно надавати першу допомогу, навчаються відпрацьовувати навички із пожежної безпеки, а також й здобувають необхідні вміння щодо реагування за наявності різноманітних аварійних ситуацій тощо.

Проте, також потрібно розуміти і те, що «обличчя» компанії – це, насамперед, люди [23], – працівники, які в ній працюють. Тому, одним зі стратегічних орієнтирів цієї компанії є цінування своїх працівників, адже, саме вони створюють та розвивають її внутрішнє бізнес-середовище, в якій на перший план ставиться довіра, повага, взаєморозуміння, підтримка й командний дух.

Протягом 2015-2022 років в даній компанії понад 67,6 млн. грн. вкладено в загальне покращення умов праці її персоналу. Головними пріоритетами компанії є регулярне направлення інвестування в забезпечення розвитку власного персоналу, що включає постійне проведення спеціальних тренінгів щодо підвищення його професійної кваліфікації й особистої ефективності, розвитку його управлінських навичок, здійснення ефективної взаємодії в компанії тощо. На даному підприємстві запроваджена корпоративна культура щодо інклюзивності й різноманітності, згідно якої кожен її працівник має рівні можливості щодо здійснення власного професійного зростання, а також має безпосереднє право на самореалізацію, незалежно від своїх віку (рис. 2.7) [23], статі, національної приналежності та походження тощо. Згідно даних за 2022 р., в складі керівництва даної компанії 46,0 % [23] належить жінкам.

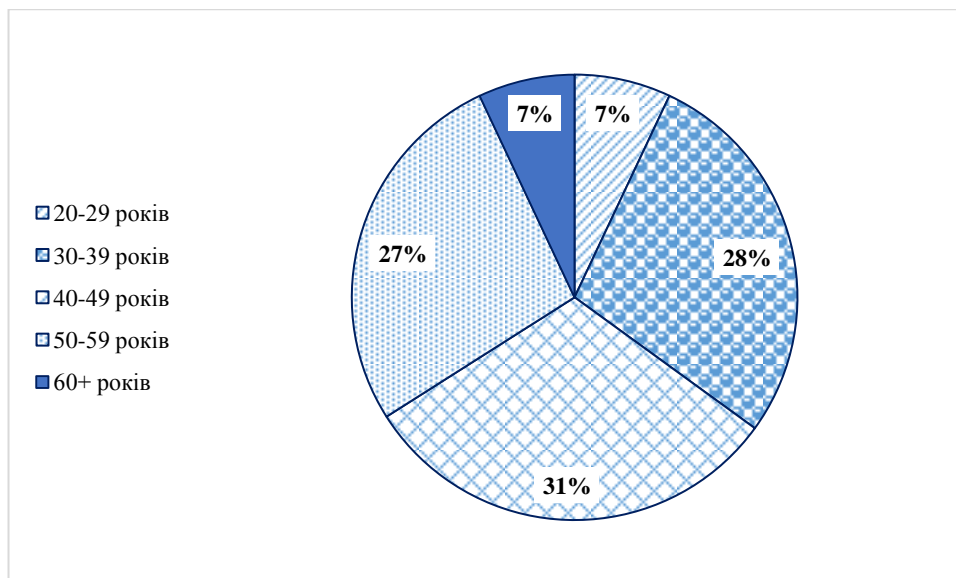


Рисунок 2.7 – Вікова структура «CRH» в Україні за 2022 р., %

Примітка: сформовано на основі даних компанії [23]

Доцільно зазначити і те, що протягом 2022 р. [23] 53,0 % складають внутрішні кандидати при закритті вакансій даного підприємства, в той час як лише 47,0 % становлять зовнішні кандидати.

Починаючи із 2015 р., в даній компанії впроваджено такий управлінський процес як «Програма стажування» [23], для якої запрошуються найкращі випускники закладів вищої освіти. Для учасників цієї програми, – це хороша можливість щодо здобуття як професійного розвитку, так і забезпечення набуття необхідного досвіду на майбутнє, а для самої компанії, – це один із шансів залучення в свою команду молодих талантів, які забезпечать її розвиток.

Протягом 2016 р. в даній компанії почала діяти «Програма щодо розвитку менеджменту для менеджерів та керівників відділів» [23], що посприяла значно поглибити власні знання щодо сфери менеджменту та маркетингу, а також ознайомитися із основами та нововведеннями психології, розвинути власний емоційний інтелект, опанувати сучасні навички лідерства, добору кваліфікованих працівників у свою команду, забезпечивши їх мотивуванням та розвитком, здійсненні успішного управління проектами та ефективного прийняття рішень у даному мінливому бізнес-середовищі тощо.

В 2020 р. у групах підприємств «CRH» в Україні було запроваджено, так звану, глобальну програму «Групи CRH із професійного розвитку» [23], що призначалася, насамперед, саме для керівників першої ланки на виробництві. Мета такої ініціативи полягала в покращенні наявного управлінського досвіду, розвитку лідерства, забезпеченості інклюзивності, опануванні навичок коучингу та мотивування команд, формування високого рівня культури безпеки та охорони праці в компанії в цілому.

Також, в 2020 р. розпочала діяти «Програма підвищення благополуччя працівників» [23], що охоплювала п'ять основних взаємопов'язаних напрямів: 1) фізичне благополуччя; 2) ментальне (розумове) благополуччя; 3) емоційне благополуччя; 4) фінансове благополуччя; 5) благополуччя навколишнього середовища.

Крім цього, враховуючи наявність пандемії, в 2021 р. для всіх працівників компанії було запроваджено «Програму медичного страхування» [23], а також спеціальні заходи щодо необхідності їх вітамінізації, що мала відбуватися двічі на рік. Також, на офіційному сайті підприємства, у відкритому доступі, відображається інформація про «Соціальне життя» [23] компанії.

Проте, 2022 р. вніс свої значні «корективи» в діяльність даного досліджуваного підприємства, що відобразилося на підготовці та створенні кардинально нових програм, механізмів і заходів щодо забезпечення підтримку його діяльності в цілому й працівників зокрема на основі врахування стану й рівня стесостійкості, та конфліктності.

2.3 Оцінка «Кодексу ділової етики» підприємства як елементу системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві

Управління стресами та конфліктами є, доволі, важливим структурним компонентом загальної управлінської стратегії підприємства, особливо, за кризових умов його діяльності. Адже, саме кризові умови бізнес-середовища значно загострюють виникнення різного роду конфліктності між працівниками на всіх рівнях, а це, у свою чергу, викликатиме стресовість різного напрямку серед підлеглих їм працівників. І все це, в кінцевому підсумку, матиме глобальні, а по декуди й

непоправні наслідки на отримання кінцевих фінансово-економічних та господарсько-організаційних результатів щодо діяльності підприємства тощо.

Тому, із врахуванням виникнення будь-яких негативних бізнес-ситуацій, наданому підприємстві є застосування норм та принципів ділової етики [10], що виступає також вагомим із сукупності його основних пріоритетів. Адже, основна мета даної компанії полягає в побудові успішних та довгострокових відносин, що ґрунтуються на довірі й основоположних цінностях, таких як: сумлінність, чесність та повага до закону. Тому, серед основних принципів сталого розвитку даної компанії [10], є дотримання відповідальної та етичної співпраці із: клієнтами; замовниками; постачальниками; діловими партнерами; місцевими органами влади; спільнотами; акціонерами; працівниками.

Всі основні ключові принципи та їх особливості, якими керується в своїй діяльності дана компанія, ґрунтовно викладені в «Кодексі ділової поведінки CRH» [15], що охоплює три основні взаємопов'язані сфери, такі як: поведінка працівника на своєму робочому місці; поведінка працівника в діловій практиці компанії; поведінка працівника в спільноті компанії.

Основні цінності та їх особливості, у відповідності до «Кодексу ділової поведінки CRH» [15, с. 3], відображені й перелічені на рис. 2.8.

На всіх підприємствах, що входять до групи компанії «CRH» цінності є, свого роду, певним об'єднуючим механізмом, що задає «правильний» напрям діяльності щодня для всіх працівників, які знаходяться в різних куточках світу. Саме, ці цінності – це основа ділової культури компанії, адже, вони відображають, що є найважливішим для неї, крім, власне, її фінансового успіху.

Однієї із вагомих цінностей компанії є «Дотримання свого слова та керування, в своїй роботі, на принципах доброчесності», що означає, здійснювати «правильні» й чесні вчинки, дотримуватися закону та відповідально працювати в цілому.

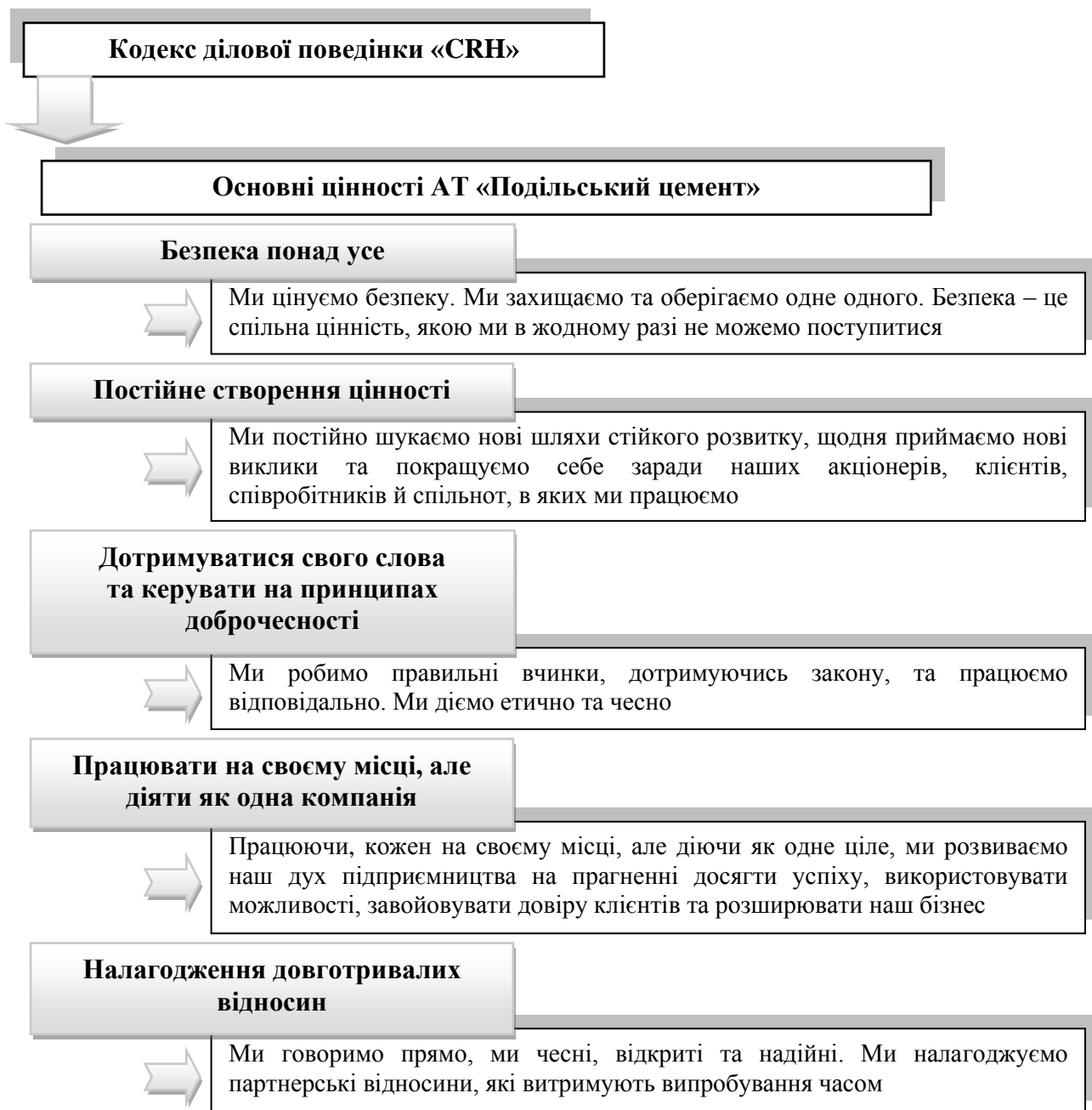


Рисунок 2.8 – Основні цінності підприємств компанії «CRH»

Примітка: сформовано на основі даних компанії [15, с. 13]

Дослідивши, вище описані, цінності компанії, можна зробити висновок, що в загальному, уся її діяльність ґрунтується на забезпеченні безпеки як працівників, так і підприємств у цілому. Адже, безпека тут виступає саме тим фактором впливу, що забезпечує і ефективність виконання завдань та своїх персональних обов'язків, а також і забезпечує можливості власного розвитку на майбутнє тощо.

Особливості та основна суть щодо правил щоденного дотримання «Кодексу ділової поведінки CRH» усіма працівниками підприємств компанії [15] представлено на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Основні правила щоденного дотримання «Кодексу ділової поведінки CRH» працівниками компанії

Примітка: сформовано на основі даних компанії [15]

Дані зазначені привила, що стосуються щоденної бізнес-поведінки мають виконуватися всіма працівниками компанії безпосередньо. Також, для того, щоб здійснювати контроль за їх дотриманням на офіційному сайті компанії, зазначено наступне твердження: «Про виявлення щодо порушення вказаних принципів ділової поведінки працівників компанії варто повідомити таку інформацію на гарячу лінію CRH» [15].

Потрібно зазначити, що керівництво підприємства контролює рівень стресовості та рівень виникнення конфліктності саме за допомогою ефективного управління механізмом впливу на загальну діяльність працівників компанії, на основі дотримання ними основних норм та принципів етичності бізнес-культури. Даний механізм дій, передусім, покликаний уберегти як працівників, так і підприємство загалом, від різного роду необдуманих та негативних вчинків, дій та обставин, що можуть призвести до негативних наслідків для його діяльності, а саме: отримання збитку, втрату власної репутації, зниження іміджу, виникнення негативних відгуків тощо.

Крім цього, в даній компанії розроблене «Положення щодо запобігання дискримінації та утискам на робочому місці» [13], в якому зазначено, що компанія «CRH» зобов'язується вести свій бізнес, керуючись на застосування таких принципів як: стійкість; відповідальність; етичність. Застосування даних принципів у комплексі стосується як взаємодії із клієнтами, постачальниками, діловими партнерами, органами місцевого самоврядування, громадами, акціонерами та працівниками, так і для побудови міцних довготривалих бізнес-стосунків на основі головних цінностей – дотримання свого слова й застосування позиції лідерства на засадах чесності, прозорості та порядності. Ця вся бізнес-атрибутика є надзвичайно важливою для даної компанії, адже, її бізнес зазнає постійної трансформації та різного роду змін й вдосконалень, враховуючи швидкозмінність її бізнес-середовища перебування, проте, така важлива річ – як чесність та порядність діяльності є незмінною, не дивлячись на інші бізнес-зміни. Також, в даній компанії щорічно формується та надається, для вільного доступу, звіт про «Дотримання прав людини Звіт CRH щодо проблем, пов'язаних із сучасним рабством» [11]. Всі ці заходи, які проводить компанія «CRH» є надзвичайно вагомими для вдосконалення її діяльності в цілому, та відображають значний вплив на забезпеченість й підтримку нормального морально-етичного та психологічного клімату серед її працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ»

3.1 Впровадження стратегії управління конфліктами на підприємстві із врахуванням стресових ситуацій

В час глобальних потрясінь та змін будь-яка діяльність людини не застрахована від виникнення різного роду стресових ситуацій, а також конфліктів, що виникають як наслідок від попередніх явищ. Також, варто зазначити і те, що конфлікти є невід'ємною частиною життя і діяльності як пересічної людини, так і працівника будь-якої організації чи підприємства. Адже, саме виникнення різного роду стресових та конфліктних ситуацій є наслідком впливу негативних факторів або результатів, що супроводжується непогодженістю, незгодою, незрозумілістю, високим рівнем емоційності та іншими негативними моментами, які вимагають відповідного уточнення та певного роз'яснення. Проте, якщо останнього вчасно не робити, то дана конфліктна ситуація може досить істотно загостритися і, як наслідок цього, перерости в конфлікт. Так, як стресові та конфліктні ситуації є досить негативними явищами, які спричинюють серйозні збої діяльності як будь-якого структурного підрозділу, так і підприємства в цілому, необхідно здійснювати ефективне управління останніми, яке включає в себе запобігання їх виникнення та поширення. А для вже існуючих стресових та конфліктних ситуацій рекомендовано мінімізувати їх вплив, або повністю їх ліквідувати.

Отже, стає зрозумілим, що наявність конфліктів та стресових ситуацій є негативним явищем не тільки для самої бізнес-системи підприємства, але й для його працівників зокрема, що в кінцевому підсумку, сприятиме появі великої кількості поточних проблем та негативних тенденцій діяльності підприємства в майбутньому.

Саме з метою попередження можливого виникнення таких негативних ситуацій на підприємстві повинно проводитися управління конфліктними та

стресовими ситуація, а його найефективнішим варіантом повинен бути, так званий, передконфліктний етап управління, основна суть якого повинна полягати в забезпеченні попередження виникнення конфліктів та стресових ситуацій.

Зазначимо, що в більшій мірі настання та виникнення різного роду конфліктів та стресових ситуацій пов'язані з людською емоційністю. Тому, зважаючи на цю обставину, найкращим засобом їх недопущення є постійне проведення різного роду роз'яснювальної роботи щодо необхідності трансформаційних дій на самому підприємстві, впровадження інновацій та різного роду змін тощо. Доцільно також відмітити що, так звані, виробничі «таємниці», а також приховування та втаємничення інформації є тими чинниками, що провокують настання стресової ситуації та, як наслідку, – конфлікту, а це, в свою чергу, може «вибити з колії» як окремо взятого працівника, так і весь трудовий колектив в цілому.

Саме тому, для забезпечення ефективності управління конфліктами та конфліктними ситуаціями зокрема, на досліджуваному підприємстві, варто застосовувати певну стратегію, на основі врахування як певних взаємопов'язаних етапів щодо їх виникнення, розв'язання, усунення, мінімізацію та повну ліквідацію – рис. 3.1.

Крім цього, одним із можливих способів ефективного управління конфліктними ситуаціями та конфліктами на підприємстві повинна бути розроблена та впроваджена концепція, на основі якої конфлікт можна розглядати не тільки негативним явищем для функціонування підприємства в цілому (за умови, якщо він не є затяжним), а, навпаки, – як, свого роду, певним позитивним моментом, який демонструє можливість існування в колективі різних точок зору, пошуку та вибору альтернативних рішень, які піддаються дослідженню, аналізу, оцінці та дають змогу формувати відповідні висновки щодо вдосконалення виявлених негативних моментів.

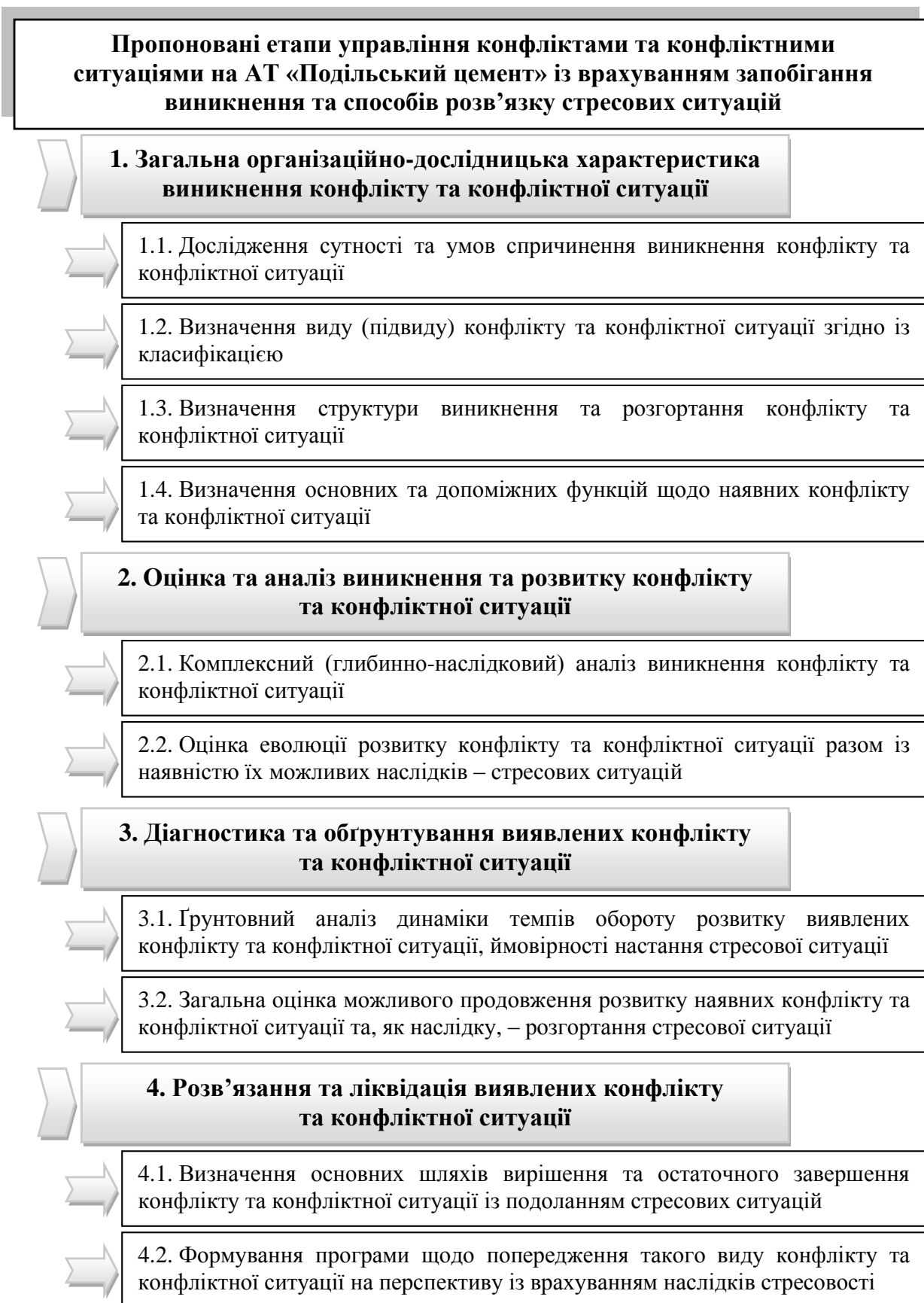


Рисунок 3.1 – Пропоновані етапи управління конфліктами та конфліктними ситуаціями для АТ «Подільський цемент» із врахуванням стресових ситуацій

Примітка: сформовано самостійно

Враховуючи запропоновані вище етапи, варто представити наступну стратегію щодо здійснення ефективного управління конфліктами та конфліктними ситуаціями на підприємстві із врахуванням можливості настання стресових ситуацій та способів їх усунення й подолання – рис. 3.2.

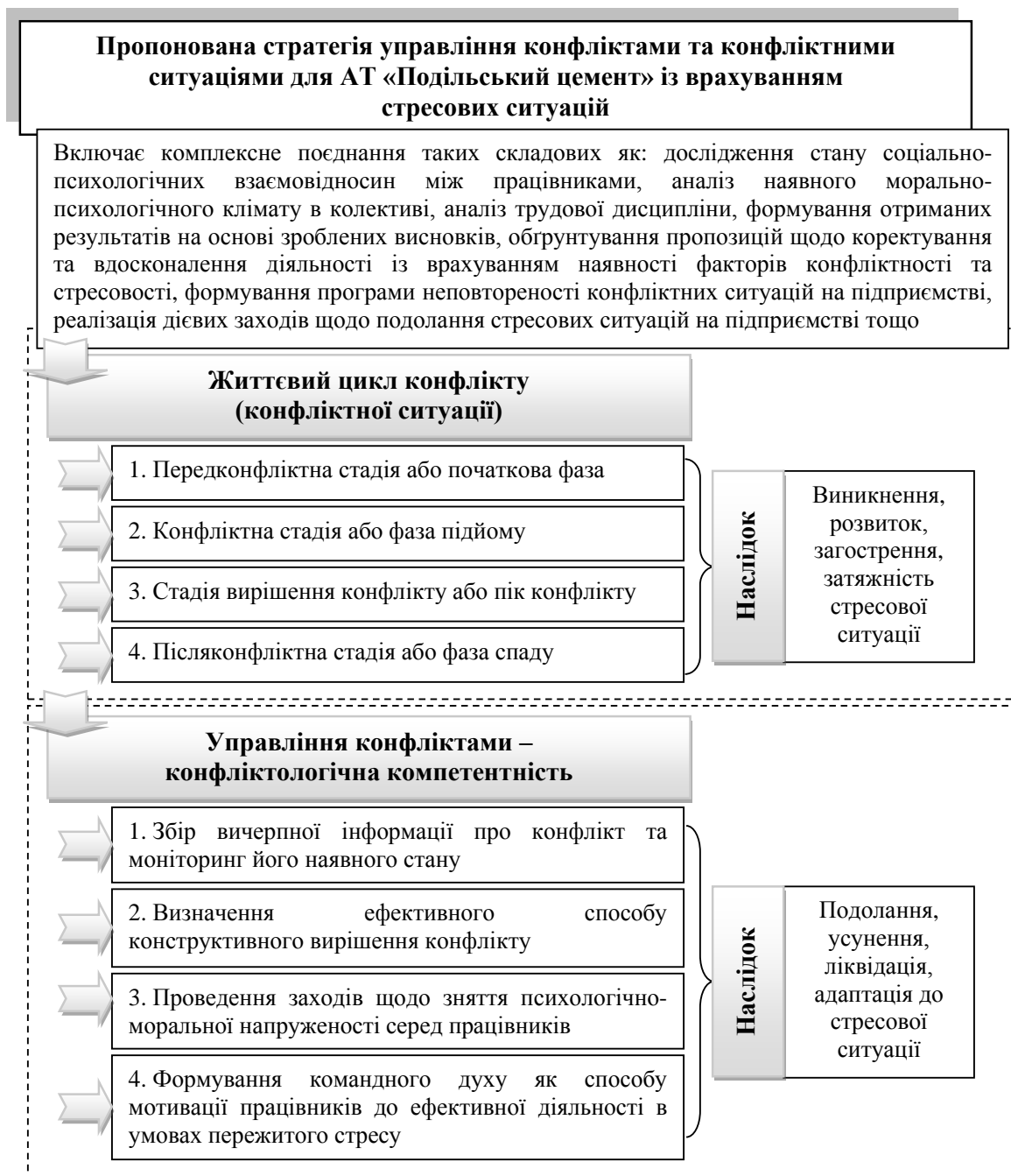


Рисунок 3.2 – Пропонована стратегія управління конфліктами та конфліктними ситуаціями для АТ «Подільський цемент» із врахуванням стресових ситуацій (початок)

Примітка: сформовано самостійно



Рисунок 3.2 – Пропонована стратегія управління конфліктами та конфліктними ситуаціями для АТ «Подільський цемент» із врахуванням стресових ситуацій (завершення)

Примітка: сформовано самостійно

Зрозуміло, що в умовах війни підприємство не спроможне функціонувати не відчувши на собі впливу різного роду стресових та конфліктних ситуацій. Проте, найкращим рішенням в таких випадках є використання таких ситуацій на свою користь, тобто їх наявність допомагає побачити саме ті слабкі місця, на які потрібно звернути найбільшу увагу. Та й в загалі, саме розуміння та вміння ефективно управляти конфліктами та стресовими ситуаціями має важливе значення, особливо, для забезпечення «виживання» підприємства саме за наявності кризових умов. Конфлікти та стресові ситуації є дієвим випробуванням для всієї команди підприємства, а їх наявність дозволяє виявити основні проблеми та розробити ефективні рішення щодо її подолання.

3.2 Розробка анкети оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві

Для того, щоб зуміти ефективно вирішити виявлену конфліктну ситуацію, а, за одно, й зуміти запобігти настанню стресової ситуації, необхідно, перш за все, вміти якісно здійснювати управління даними ситуаціями і не допустити їх загострення й переростання в різного роду конфлікти. Тобто, потрібно розуміти, що працівники підприємства – це, перш за все, звичайні люди, які мають власні погляди та власну думку, що можуть відрізнятися від поглядів і думок інших людей, а також і те, що не завжди люди прагнуть вдосконалень й покращень, а також аж надто важко й проблематично сприймають різного роду інновації та зміни в своїй роботі тощо.

Саме тому, на самому початку формування колективу, керівнику необхідно враховувати психо-емоційний стан кожного окремого працівника. Адже, відомо, що люди за своїми поглядами, емоціями, вподобаннями, психо-фізичними особливостями, типом характеру є дуже різними, а завдання керівника, в цьому плані, – сформувати такий колектив, в якому повинна панувати взаємоповага та взаєморозуміння, що забезпечить ефективність діяльності як кожного працівника, так і колективу в цілому.

Поряд з цим, варто також зауважити, що головним у процесі вирішення конфліктів та конфліктних ситуацій, а також їх запобіганню повинен бути керівник (або керівництво) підприємства. Саме проведення якісних управлінсько-організаційних дій та заходів керівника повинно бути зосереджено на запобіганні різного роду конфліктних та стресових ситуацій, адже, такі негативні моменти не вельми позитивно впливатимуть на функціонування підприємства. Особливо гостро це відчувається за наявності кризи та кризових явищ в організації, які, у свою чергу, самі по собі сприяють виникненню різних непорозумінь, що переростають в стресові ситуації та конфлікти.

З метою розуміння того, хто із працівників якими саме психологічно-моральними рисами володіє, пропонується наступна методика на основі застосування, так званої, моделі оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на даному підприємстві.

На першому етапі цієї методики розробляється анкета із переліком запитань для працівників підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Анкета щодо опитування працівників АТ «Подільський цемент» із можливістю виявлення рівня їхньої конфліктності та стресовості

№ з/п	Суть запитання	Відповідь, бал (максимально можливе значення/особиста відповідь)
Особиста реакція працівника на конфлікт та стрес		
1	Чи сприймаєте розумом наявну проблему у спірній ситуації?	5/4
2	Чи сприймаєте емоціями наявну проблему у спірній ситуації?	5/2
3	Чи чітко розумієте всі деталі в конфліктній ситуації, що виникла?	5/4
4	Чи є вашою позицією – уникати конфліктів та стресів?	5/2
5	Чи стараєтеся вирішити наявні конфліктні ситуації самостійно?	5/3
6	Чи просите допомоги в інших людей при виникненні конфліктної ситуації?	5/2
7	Чи усвідомлюєте Ви наявність конфліктної ситуації?	5/1
8	Ви – людина, яка завжди емоційно відстоює власну позицію?	5/2
9	Ви – людина, яка йде на компроміс заради збереження власного спокою?	5/3
10	Чи впливає на вас думка інших людей?	5/3
Підсумок:		50/26
Реакція працівника на конфлікт та стрес в колективі		
1	Чи залучаєте колектив для вирішення наявної конфліктної ситуації?	5/2
2	Чи звертаєтеся до керівництва у разі виникнення конфліктної ситуації?	5/2
3	Чи збираєте навколо себе інших працівників, для допомоги у відстоюванні власної точки зору щодо конфліктної ситуації?	5/2
4	Чи дуже стресуєте від наявності конфліктів та конфліктних ситуацій?	5/2
5	Чи змінюється ваше ставлення до інших працівників, які не поділяли ваші особисті думки щодо наявної конфліктної ситуації?	5/1

Продовження табл. 3.1

6	Чи будете звертатися в різного роду «вищі» інстанції щодо вирішення наявної конфліктної ситуації?	5/1
7	Чи застосуєте всі можливі заходи для вирішення власного конфлікту чи конфліктної ситуації?	5/2
8	Чи допустите загострення конфлікту?	5/1
9	Чи можна вас можна назвати «провокатором» конфліктів на роботі?	5/1
10	Чи вважаєте Ви себе конфліктним працівником?	5/4
Підсумок:		50/18
Загальний підсумок:		100/44

Примітка: сформовано самостійно

На другому етапі даної моделі проводиться обґрунтування щодо здійсненого опитування працівника досліджуваного підприємства та оцінювання отриманих результатів його відповідей згідно зазначених критеріїв аналізу.

Отже, в ході анкетного опитування працівника даного АТ, отримано наступні результати:

1) що стосується особистої реакції працівника на наявність конфлікту та стресу, то загалом отримано 26 балів із 50 можливих, що, в свою чергу, свідчить про те, що даний працівник не є зацікавлений у виникненні та загостренні різного роду конфліктів та створенні стресових ситуацій на підприємстві, а також, якщо вони й мають місце, то старається своїми силами вирішити таку конфлікт-ситуацію; такий вид працівника є націленим на «спокійну» стабільну діяльність, володіє важливими особистісними рисами та якостями як: стресостійкість, адаптивність, чіткість, розум переважає на емоціями, правильність виконання власних завдань, високий рівень власної відповідальності, розуміння власних прав та обов'язків тощо;

2) що стосується реакції працівника підприємства на конфлікт та стрес в колективі, то тут отримано 18 балів із 50 максимальних, що характеризує даного працівника як людину, яка не буде провокатором конфлікту та ініціатором стресових ситуацій, навпаки, такий працівник, зазвичай буде деяким «ідеалом працівника» для його колективу, та який буде, в більшій мірі, націлений на отримання високих результатів від діяльності, а також буде старатися проходити свій кар'єрний ріст та

розвиток не включаючи в цей процес конфлікти та стреси як для себе, так і для інших працівників колективу;

3) співставивши результати згідно особистісної та «колективної» реакції працівника на конфлікти та стреси – 26 та 18 балів, можна вважати, що такий працівник, за наявності та виникнення різного роду конфлікту, зуміє його вирішити та усунути ще особисто, не переносячи його на «колективний» рівень, що, у свою чергу, забезпечить всіх оточуючих і його самого від ймовірного виникнення стресу та стресової ситуації;

4) отриманий психотип працівника підприємства (44 бали) є позитивним для забезпечення та підтримки діяльності даного АТ за виникнення будь-яких кризових та нестабільних умов його функціонування, а також такий вид працівника спроможний зуміти згладжувати конфлікти та запобігати виникненню стресів у разі настання якихось непрогнозованих кризових явищ тощо.

Для того, щоб краще розуміти градацію психотипу працівника у відповідності його відношення та дій до конфлікту та стресу, подано табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Інтерпретація психотипу працівника щодо конфлікту та стресу

Межі результатів, бали	Характеристика психотипу працівника
0–30	Негативний психотип (працівник, на якого не можна покластися)
31–60	Позитивний психотип (працівник, який націлений на діяльність за будь-яких умов бізнес-середовища)
61–100	Високоемоційний психотип (працівник, який якісно виконує особисті обов'язки, але в своїй діяльності більше керується емоціями, а не розумом)

Схематична інтерпретація отриманих відповідей (результатів) у відповідності до анкетного опитування працівника досліджуваного АТ відображена на рис. 3.3.

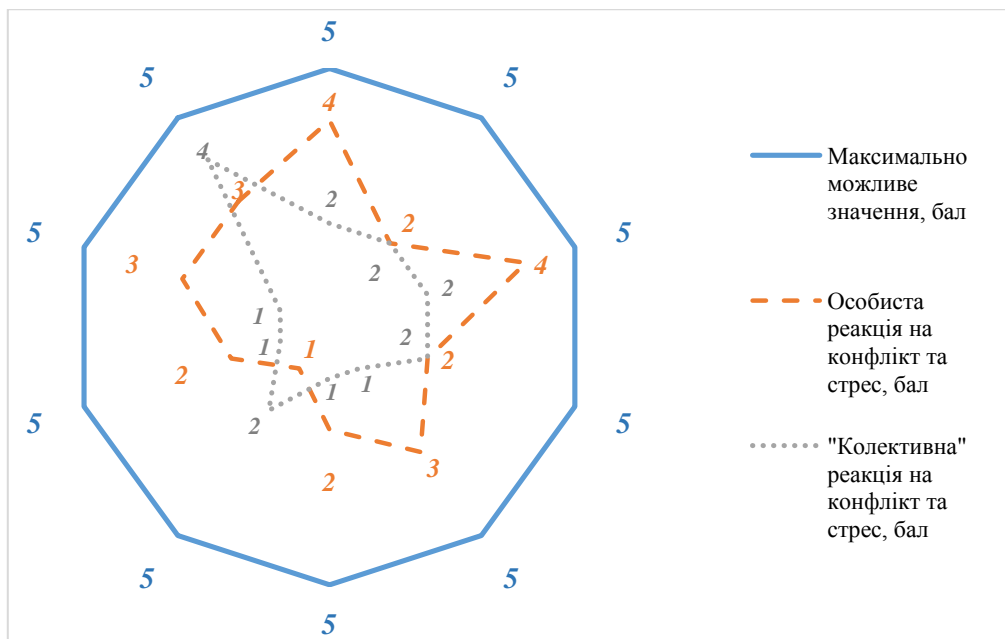


Рисунок 3.3 – Схематична інтерпретація результатів опитування працівника АТ «Подільський цемент» у відповідності до його особистої та «колективної» реакції на конфліктні та стресові ситуації (бали)

Представлена схема щодо проаналізованих реакцій працівника досліджуваного підприємства на конфлікти та стреси відображає його як людину відносно неконфліктну та працівника, який націлений на збереження позицій безконфліктно-стресової діяльності в цілому.

Зрозуміло, що, в підсумку, успішна діяльність підприємства значно залежить не тільки від якісної діяльності його окремих працівників й колективу в цілому, але й від емоційно-психологічного стану як кожного окремого працівника, так, і на цій основі, колективу в загальному.

Тому, на третьому етапі щодо побудови даної моделі оцінки варто спрогнозувати можливі результати щодо діяльності підприємства, для цього беруться дані із розділу 2 цієї роботи, а саме – показник «активи», та умовні результати щодо опитування працівників відносно їх психо-емоційного сприйняття конфліктів та стресів – рис. 3.4.

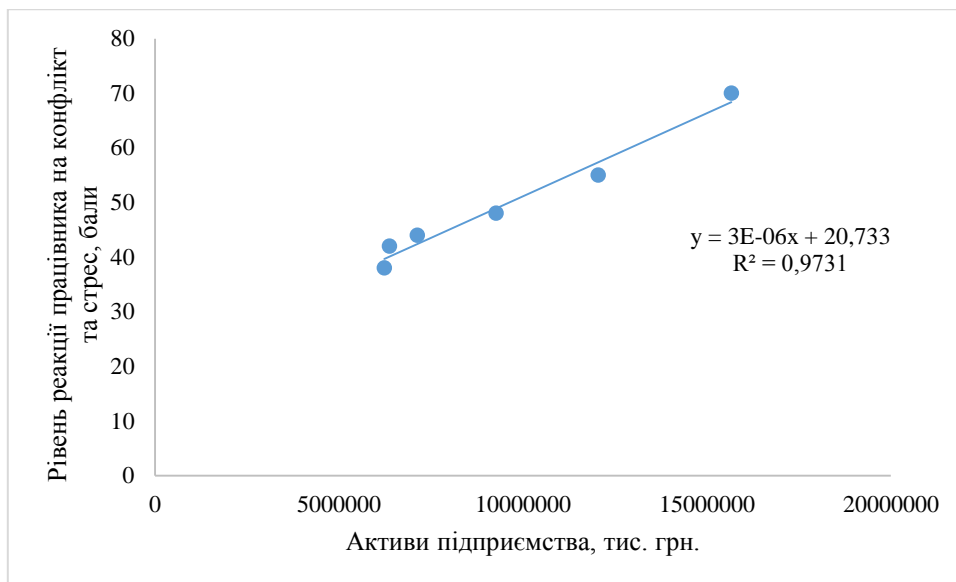


Рисунок 3.4 – Лінійна лінія тренду, що відображає взаємозв'язок між позитивним рівнем реакції працівників на конфлікти та стреси та зростанням суми активів АТ «Подільський цемент»

Отже, запропоновану модель щодо оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві «Подільський цемент» варто впроваджувати на досліджуваному АТ, адже одержаний результат коефіцієнта апроксимації має високе значення – 0,97, що наближається до 1, а це означає, що представлений прогноз є вірним.

Проте, варто розуміти, що якими б стресостійкими не були працівники підприємства, все ж вони є звичайними людьми, а самі стресові ситуації можуть бути різними, одна справа, якщо це наслідок звичайної конфліктної ситуації, інша ж справа, якщо стрес викликаний настанням якогось масштабного кризового явища.

3.3 Впровадження моделі стрес-менеджменту на підприємстві як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників

В епоху глобальних викликів не тільки бізнес, але й життя людей наповнені різного роду стресами. Проте, саме за наявності ще й кризи та кризових явищ, зокрема породжених війною, виникає необхідність щодо забезпечення підтримки як власного життя, так і економіки країни, на основі підтримки ефективного функціонування бізнесу. Адже, в теперішніх умовах надвисокого рівня стресу

діяльність працівників та підприємства в цілому є складною і потребує нових управлінських підходів. При цьому варто врахувати і той факт, що стреси здатні зруйнувати не тільки емоційно-психологічну рівновагу в колективі, але й значно підірвати загальне психо-фізичне здоров'я кожного окремого працівника підприємства. Крім цього, варто зазначити і те, що дуже часто, саме стрес та стресова ситуація можуть стати саме тим необхідним поштовхом до зміни існуючої та наявної ситуації; значно посприяти швидкому зростанню та покращенню діяльності; пришвидшити адаптацію та «адекватну» реакцію на різного роду негативні події чи критичні моменти тощо. Однак, необхідно розуміти й те, що наявність довготривалого стресу на підприємстві зможе не лише погіршити якість роботи його персоналу, привести до повного занепаду через відсутність буд-якого бажання діяти, а також до появи конфліктної ситуації. Тому, висновок однозначний – зі стресами потрібно боротися, застосовуючи сучасні ефективні управлінсько-організаційні заходи та дії.

Стрес-менеджмент виступає саме тим механізмом, який спроможний запропонувати певні взаємопов'язані в комплексі реальні дії, за допомогою яких якнайкраще можна справитися із наявними стресами. Ефективне та якісне управління стрес-ситуаціями значно сприяє та допомагає знайти необхідний баланс та відновити рівновагу, а також дозволяє збалансувати бізнес-життя підприємства та звичайне життя його працівників. Отже, поняття стрес-менеджменту або управління стресом – це, перш за все, потужний із наявних інструментів для ефективних дій, що є спрямованими на виявлення, послаблення, вирішення, усунення та повну ліквідацію наявної стресової реакції людини (працівника), а також це свого роду ефективна методика щодо відносно швидкого досягнення й відновлення втраченої рівноваги.

На рис. 3.5 представлено запропоновану методику щодо застосування ефективних заходів боротьби із емоційним та професійним вигоранням як однієї із форм бізнес-стресу розробленої для працівників АТ «Подільський цемент», що працює в кризових бізнес-умовах у зв'язку із наявністю війни в країні.



Рисунок 3.5 – Пропонована методика боротьби із емоційним та професійним вигоранням як форми бізнес-стресу для працівників АТ «Подільський цемент»

Примітка: сформовано самостійно

Дана пропонована методика включає взаємопов'язані між собою блоки:

1) перелік організаційно-виробничих та загально-трудових умов діяльності працівника, яких потрібно дотримуватися, а також, які потрібно вміло застосовувати

у власній діяльності задля убезпечення себе від емоційного й професійного вигорання і отримання, як наслідок, потужного стресу, що може значно вибити із «робочої та життєвої колії»;

2) основні правила, яких повинен старатися дотримуватися кожен працівник підприємства у своїй діяльності, щоб зуміти власними силами запобігти виникненню стресу чи стресової ситуації.

Саме тому, для підтримки нормального функціонування підприємства та працівників зокрема, варто запровадити на даному підприємстві, так звану, модель стрес-менеджменту. Саме впровадження покрокової реалізації даної моделі значно допоможе та посприє ефективній боротьбі зі всіма труднощами, що викликані стресами та стресовими ситуаціями. На рис. 3.6 відображена пропонована загальна модель стрес-менеджменту на підприємстві, яка відображає основні етапи її формування та реалізації.



Рисунок 3.6 – Пропонована загальна модель стрес-менеджменту для працівників АТ «Подільський цемент»

Примітка: сформовано самостійно

Для того, що запропонована модель стрес-менеджменту на досліджуваному підприємстві мала успіх та була ефективна, необхідно дотримуватися поетапної її реалізації. Також, в даній моделі головна увага повинна приділятися людському чиннику, тобто працівникам, стан яких досліджується, оцінюється та аналізується. Крім цього, в моделі стрес-менеджменту важливу відіграє етап формування та прийняття управлінських стрес-рішень, головним завданням яких є усунення та повна ліквідація виявлених стресів та стресових ситуацій, пов'язаних з окремими працівниками, так і на підприємстві в цілому. Варто наголосити й на тому, що інколи, за специфічності власне стрес-умов, за одним підходом просто не можливо вирішити наявні стреси та стресові ситуації, тому дану модель потрібно застосовувати в декілька підходів – аж до повного вирішення та ліквідації стресів, стресових ситуацій та їх наслідків.

Для того, щоб справді здійснити ефективне оцінювання наявності рівня стресу серед працівників, до уваги необхідно взяти та дослідити увесь комплекс його ознак у взаємозв'язку: емоційності, фізіологічності, поведінки та інтелектуальності [19] – рис. 3.7.

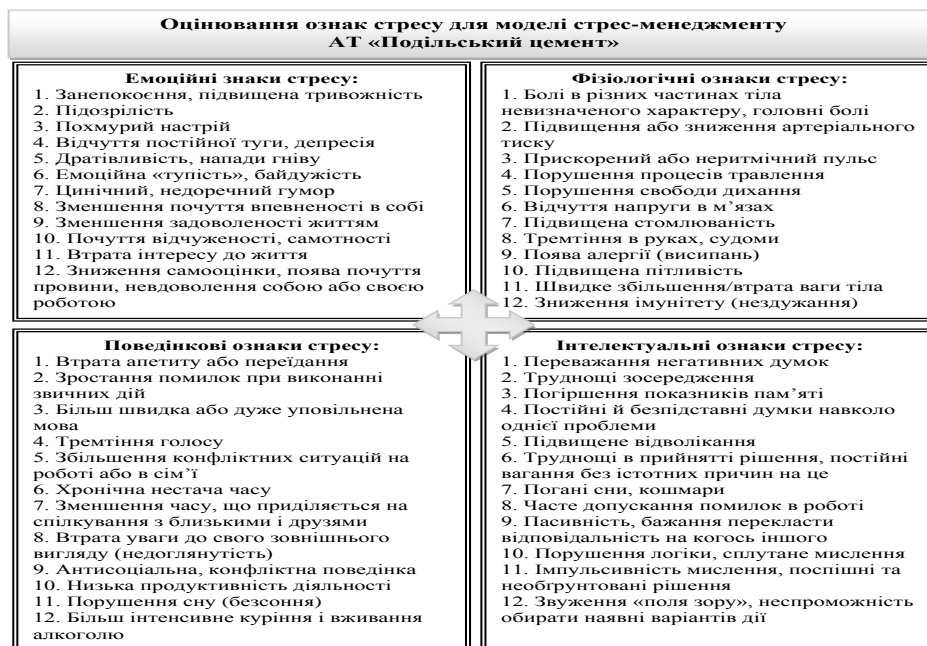


Рисунок 3.7 – Оцінювання ознак стресу для моделі стрес-менеджменту
АТ «Подільський цемент»

Примітка: сформовано самостійно

Оцінювання даних ознак стресу проводиться наступним чином: емоційним ознакам присвоюється по 1,5 бали; фізіологічним ознакам – по 2,0 бали; поведінковим ознакам – по 1,0 балу; інтелектуальним ознакам – по 1,0 балу. Згідно аналізування даних ознак щодо виникнення стресу, їх загальний результат (максимальна сума) може, в підсумку, дорівнювати 66,0 бали.

Для того, щоб краще зрозуміти отриману «картину стресу» працівника в табл. 3.3 вказується інтерпретація отриманих результатів оцінювання основних ознак, якими зумовлений стрес.

Таблиця 3.3 – Інтерпретація отриманих результатів оцінювання основних ознак, якими зумовлений стрес працівника

Межі результатів, бали	Характеристика стрес-рівня працівника
0,0–5,0	Рівень стресу можна вважати нормальним (стрес в житті не може бути повністю відсутній, проте, вагомої причини для самого стресу немає)
5,1–12,0	Рівень стресу є помірним, для його усунення необхідно застосувати раціональний розподіл щодо використання часу та періодичний відпочинок
12,1–24,0	Рівень стресу є досить вираженим через гостре напруження емоційних та фізіологічних систем організму, що відбулося як відповідь на наявність сильного стрес-фактору, що не вдалося компенсувати; в цьому випадку потрібно вже застосовувати комплекс спеціальних методів, щоб зуміти подолати такий стрес
24,1–40,0	Рівень стресу є дуже сильний, для успішності подолання якого необхідно застосовувати вже професійну допомогу психолога або ж психотерапевта: за таких обставин організм вже неспроможний сам чинити опір щодо наявного стресу
Більше 41,0	Рівень стресу найбільш небезпечний: відбулося повне виснаження щодо власних наявних запасів адаптаційно-можливої життєвої енергії, в цьому випадку потрібно застосовувати конкретну професійну медично-лікарську допомогу із врахуванням ушпиталення працівника

Спрогнозована фінансова «стрес-картина» щодо зміни прибуткового стану досліджуваного АТ на основі вирівнювання – скорочення рівня стресу серед його працівників вказана на рис. 3.8.

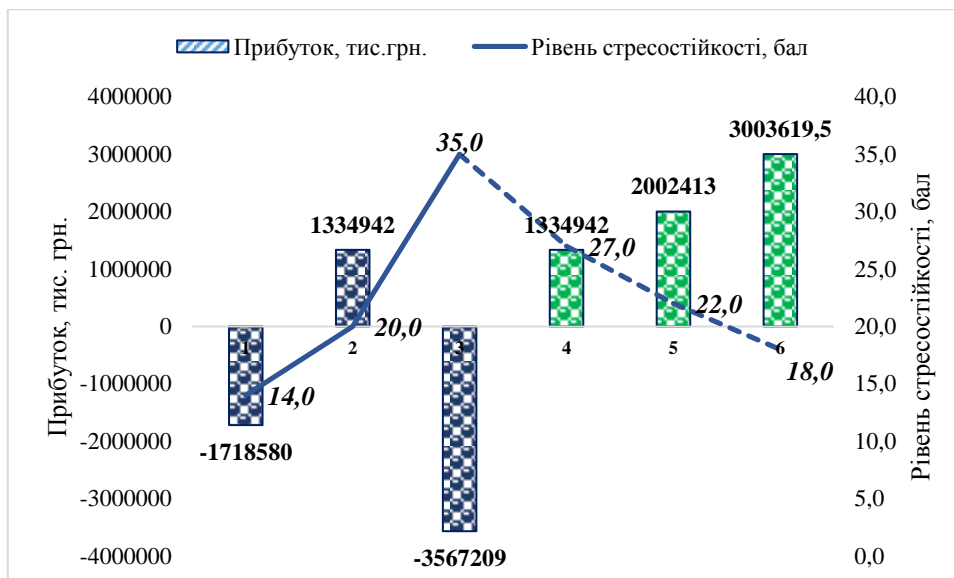


Рисунок 3.8 – Прогнозна фінансова «стрес-картина» щодо зміни прибуткового стану АТ «Подільський цемент» із врахуванням скорочення рівня стресу серед його працівників

Примітка: сформовано самостійно

За основу прогноз-оцінки взято: 1) порівняння зміни суми прибутку, де 1-3 періоди – це 2020-2022 роки діяльності підприємства (факт), 4-6 періоди – майбутні роки діяльності 2023-2025 роки (прогноз); 2) рівень стресу спрогнозований в проміжку зміни від 14,0-35,0 балів (у даному прогнозі не береться до уваги найвищий рівень стресу від 41,0 бали і вище, так як саме такому рівню стресу піддається дуже мала кількість працівників (людей), менше 1 %).

Створення та впровадження такого виду моделі стрес-менеджменту на даному досліджуваному підприємстві «Подільський цемент» сприятиме забезпеченню рівня стресостійкості його працівникам на основі наявності негативного впливу зовнішніх та внутрішніх стрес-факторів, передусім таких як наявність війни в країні та її наслідки для бізнесу в цілому. Ця модель забезпечить виявлення самої причини настання стресу в працівника та посприє усуненню й мінімізації дії стрес-факторів, що, у свою чергу, позитивно вплине на підтримку нормального рівня продуктивності роботи працівників та фінансово-економічний стан підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Особливості формування психологічного клімату в колективі з позиції охорони праці

Керівник кожного підприємства чи організації прагне створити безпечні умов праці як для себе, так і для свого трудового колективу. Такий керівник вважається ефективним, а його діяльність в повній мірі сприяє досягненню високих результатів завдяки спрацьованості колективі, сумісності та характеру міжособистісних стосунків. При такій діяльності керівника визначальними є наступні фактори:

- специфіки і складності виконуваних завдань;
- тривалості спільної діяльності;
- кількісного складу колективу (групи);
- характеру взаємозв'язків між членами групи;
- функціональної структури групи;
- ступеню ізольованості й автономності групи;
- рівня сумісності та спрацьованості колективу.

Внутрішню єдність працівників групи визначає рівень їх сумісності та спрацьованості.

Сумісність – це ефект взаємодії працівників, який означає максимальне суб'єктивне задоволення членів групи один одним. Головною ознакою сумісності колективу є суб'єктивна задоволеність як групи, так і кожного окремого її члена.

Щодо спрацьованості, то вона є результатом взаємодії конкретних учасників спільної діяльності і визначається продуктивністю, емоційно-енергетичними витратами та задоволеністю собою, партнером та змістом діяльності. Вона також характеризується задоволенням змістом діяльності та сумісністю. Варто також зазначити, що у членів однієї групи може бути різна спрацьованість. В одних вона націлена на зміст діяльності, а в інших – на міжособистісні стосунки.

Всі ці характеристики дають змогу керівнику сформувати відповідний психологічний клімат у колективі, який є результатом міжособистісних стосунків та спільної діяльності. Психологічний клімат варто розглядати як результат групової сумісності, що характеризується психологічними показниками об'єднаності групи людей, яка забезпечує узгодженість і безконфліктність спілкування, а також виявляється у формуванні спільної думки, оцінки людей і подій, дій і настроїв, ставлення до безпеки праці. Психологічний клімат у колективі може класифікуватися на: сприятливий (комфортний) і несприятливий (некомфортний).

Комфортний психологічний клімат має наступні ознаки:

- сприяє збереженню здоров'я членів трудового колективу;
- забезпечує почуття особистої відповідальності та обов'язку;
- сприяє формуванню товариської взаємодопомоги, самокритичності, вимогливості до себе та іншого в інтересах колективу;
- сприяє розумінню власної цінності та цінності оточуючих;
- зростанню ролі самооцінки на підставі стосунків з оточуючими.

Психологічний клімат можна визначати через чинник задоволеності міжособистісними стосунками як по вертикалі, так і по горизонталі.

Варто також відмітити, що на міжособистісні стосунки впливають ролі усіх членів трудового колективу. Найважливіша з них припадає на формального керівник-лідера колективу. Саме від нього в значній мірі буде залежати не просто створення психологічного клімату в колективі, а сприятливого, який зможе не тільки укріпити та покращити взаємовідносини між працівниками, але й сприятиме підвищенню їх продуктивності та безпеки праці.

У кожному колективі завжди знаходиться особа чи група людей, інтереси яких не збігаються з іншими. Саме тоді в колективі виникає психологічне напруження, яке призводить до конфлікту. Під час конфлікту відбувається протистояння сторін, тобто опонентів щодо цілей, інтересів, позицій, поглядів або думок.

Треба добре пам'ятати, що наявність в колективі конфліктів знижують не тільки ефективність трудового процесу, але й призводять до емоційно-психологічного напруження, розвитку стресових ситуацій, нехтування правилами

техніки безпеки та вимогами охорони праці і створюють небезпечні та нещасні випадки.

Розкриваючи суть обраної теми кваліфікаційної роботи, а саме «Розроблення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві, на прикладі АТ «Подільський цемент», можна констатувати, що керівництво даним підприємством застосовує весь арсенал ефективних способів, методів та прийомів щодо формування сприятливої робочої атмосфери як всередині підприємства, так і зовні, формуючи власний імідж. Як показують дослідження, створення такого комфортного психологічного клімату не тільки впливає на кінцеві результати даного підприємства, але й сприятиме створенню безпечних умов праці, яким керівництво даного підприємства приділяти особливу увагу.

Роль клімату настільки велика, що можна зробити висновок, що колектив досліджуваного підприємства є стійким до різного роду небезпек, які є актуальними на сьогоднішній день.

Саме тому, усі працівники АТ «Подільський цемент» і на далі повинні сумлінно ставитись до виконання своїх функціональних обов'язків, налагоджувати доброзичливі міжособистісні відносини, напрацьовувати правильне колективне ставлення до вимог охорони праці.

4.2 Управління виробництвом підприємства у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій

Аналізуючи тенденцію, яка склалася на сьогоднішній день, слід зазначити, що за останній час значно збільшилась кількість різноманітних надзвичайних ситуацій, які виникають на мікрорівні рівні, тобто на рівні підприємств та організацій. Від ефективності розроблення та впровадження в життя заходів із запобігання та ліквідації надзвичайної ситуації в разі її виникнення залежатиме життя та здоров'я персоналу та відвідувачів цих підприємств і розміри заподіяної шкоди. Все це вимагає від керівників підприємств здійснення системи антикризового менеджменту із метою передбачення, запобігання та не допущення різного роду кризових та надзвичайних ситуацій. Здійснювати управління в умовах невизначеності і

надзвичайної ситуації доволі складно і це вимагає від керівництва високого професійно-кваліфікаційного рівня; наявності певних особистісних та набутих якостей; високого рівня відповідальності; вміння ризикувати; вміння приймати гнучкі, неординарні, креативні управлінські рішення.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України (№ 5403-VI від 02.10.2012 р.) [2], підготовка персоналу на підприємствах незалежно від форм власності до дій у надзвичайних ситуаціях здійснюється за спеціально розробленою схемою заходів захисту населення та територій [2].

Для здійснення ефективного управління виробництвом на підприємстві розробляють систему заходів захисту від надзвичайних ситуацій (рис. 4.1).

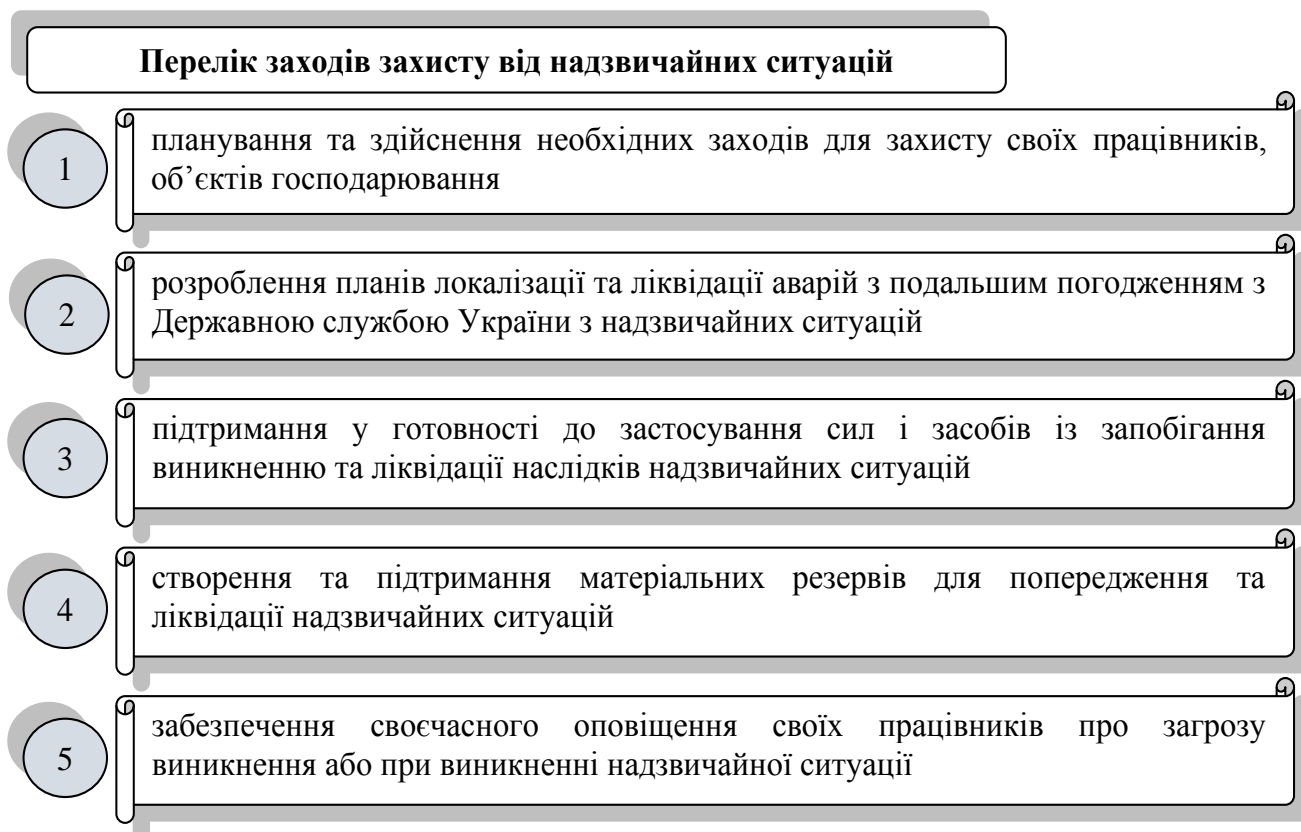


Рисунок 4.1 – Система заходів захисту від надзвичайних ситуацій, яка розробляється на підприємстві

Слід зазначити, що дані заходи мають загальний характер, вони не повністю враховують специфіку діяльності конкретного підприємства, чисельність працівників, обсяг і вид виробництва тощо.

Основною особливістю дій малих підприємств при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій є в першу чергу захист персоналу та відвідувачів. Виходячи з цього, ст. 130 Кодексу цивільного захисту України передбачає, що на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій.

Крім того, у сфері промислового виробництва до малих підприємств можуть бути віднесені і такі, де чисельність працівників перевищує 50 осіб. Інструкції для таких підприємств розробляються за рішенням відповідного територіального органу Держслужби України з надзвичайних ситуацій.

Розроблена інструкція не повинна суперечити положенням та вимогам Кодексу цивільного захисту України. Інструкція розробляється та підписується посадовою особою підприємства з питань цивільного захисту, затверджується керівником підприємства та доводиться до всіх працівників під підпис.

Крім інструкції, на малому підприємстві розробляється план евакуації при пожежі або загрозі вибуху. Особливо це важливо для тих об'єктів, на території яких може знаходитись значна кількість відвідувачів.

Деякі конкретні заходи, не відображені в нормативних документах підприємства, потребують внесення до посадових інструкцій працівників. Крім того, на малому підприємстві необхідно розробляти й доводити до всіх працівників порядок цілодобового оповіщення керівництва та працівників у випадку загрози або виникнення надзвичайної ситуації.

Всі працівники підприємства повинні бути навчені діям, чітко знати свої обов'язки та неухильно їх виконувати. Це також стосується адміністрації малого підприємства, яка в екстремальній обстановці не може приймати помилкові рішення або віддавати необґрунтовані розпорядження. Уникнути цього дозволить якісно розроблена інструкція щодо дій персоналу малого підприємства при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій.

Поряд з інструкцією та планом евакуації на підприємстві розробляється план подолання надзвичайних ситуацій, що є важливим елементом програм з безпеки праці. Наявність такого плану на підприємстві говорить про небайдужість організації

до питань безпеки працівників, а вивчення цього документа допомагає підвищити обізнаність персоналу з питань безпеки. Головна мета створення плану дій у надзвичайних ситуаціях – ефективне керування надзвичайною ситуацією в разі її виникнення. План визначає процедури для усунення раптових або несподіваних ситуацій, а основними його завдання [31] є:

- запобігання летальним наслідкам і травмам;
- зменшення пошкодження будівель, інвентарю та обладнання;
- захисту навколишнього середовища та території громад;
- прискорення відновлення нормального функціонування підприємства.

Також даний план дає змогу знайти раніше не виявлені небезпечні умови, які можуть погіршити перебіг надзвичайної ситуації, і вжити заходів для їх усунення. Відсутність плану дій у надзвичайних ситуаціях може призвести до людських втрат й фінансового краху організації.

Потреба у швидких рішеннях, дефіцит часу, брак ресурсів та кваліфікаційно підготовленого персоналу можуть спричинити хаос у разі надзвичайної ситуації. В умовах обмеженого часу та непередбачених обставин звичайні канали управління та комунікацій можуть не спрацювати. Стрес, який є обов'язковим супутником таких ситуацій, зазвичай заважає прийняттю правильних рішень і, як наслідок, тягне за собою серйозні втрати. Тому добре продуманий і організований план реагування на надзвичайні ситуації допоможе усунути всі ці проблеми.

ВИСНОВКИ

Дане дослідження висвітлює актуальну тему «Розроблення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві, на прикладі АТ «Подільський цемент», суть якої розкривається через представлення теоретично-практичні та аналітично-статистичні матеріали, а саме: дослідження теоретичних основ управління конфліктами та стресовими ситуаціями на підприємстві, здійсненні аналізу системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями та пропонуванні основних напрямів вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в АТ «Подільський цемент».

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що наявність конфліктів в організації – це чіткий сигнал для керівництва про те, що в організації є певні проблеми з робочою атмосферою, комунікаціями, що характеризуються суттєвими розбіжностями та суперечностями. В такій ситуації керівництву необхідно використати весь наявний внутрішній потенціал, щоб вирішити дані проблеми і налагодити подальшу злагоджену роботу, зорієнтувавши весь персонал на досягненні основної мети та цілей підприємства.

2. Досліджено, що досліджуване АТ «Подільський цемент» відноситься до групи компанії «CRH», яка є провідним виробником серед виготовлення будівельних матеріалів як у світі, так і одним із найбільших виробників у Північній Америці та Європі, в цілому, що об'єднує 29 країн.

3. Визначено, що отримані фінансові результати досліджуваного підприємства мають такі зміни: 2020 р. – дохід склав 3561500000 грн., чистий прибуток (збиток) становив -1718580000 грн.; за 2021 р. фінансова ситуація дещо вирівнялася, що відображає ефективну реалізацію стратегії та тактики адаптації до кризових явищ, дохід – 4033152000 грн., чистий прибуток – 1334942000 грн.; проте, в 2022 р., у зв'язку із початком повномасштабної війни в країні, фінансове положення підприємства значно постраждало, так сума доходу була на рівні 2579764000 грн., а сума чистого прибутку (збитку) – на рівні -3567209000 грн.

4. Визначено, що дане АТ «Подільський цемент» у своїй діяльності застосовує «концепцію людського фактору», яка являє собою корисну модель щодо опису стану поведінки працівників, яку використовують на цьому підприємстві в рамках проведення щорічних навчальних програм із охорони праці для керівників, та яка застосовується як певна основа для проведення поведінкових тренінгів.

5. Запропоновано впровадження стратегії управління конфліктами на АТ «Подільський цемент» із врахуванням стресових ситуацій, на основі якої конфлікт розглядаються як, свого роду, певний позитивний момент, що демонструє можливість існування в колективі різних точок зору, пошуку та вибору альтернативних рішень, які піддаються дослідженню, аналізу, оцінці та дають змогу формувати відповідні висновки щодо вдосконалення виявлених негативних ситуацій.

6. Запропоновано розроблення анкети оцінювання рівня управління конфліктами та стресовими ситуаціями на АТ «Подільський цемент», адже, для того, щоб зуміти ефективно вирішити виявлену конфліктну ситуацію, а, за одно, й зуміти запобігти настанню стресової ситуації, необхідно, перш за все, вміти якісно здійснювати управління даними ситуаціями і не допустити їх загострення й переростання в різного роду конфлікти.

7. Запропоновано впровадження моделі стрес-менеджменту на АТ «Подільський цемент» як заходу боротьби із професійним вигоранням працівників, створення та впровадження якої сприятиме забезпеченню рівня стресостійкості працівників на основі наявності негативного впливу зовнішніх та внутрішніх стрес-факторів, передусім таких як наявність війни в країні та її наслідки для бізнесу в цілому. Ця модель забезпечить виявлення самої причини настання стресу в працівника та посприє усуненню й мінімізації дії стрес-факторів, що, у свою чергу, позитивно вплине на підтримку нормального рівня продуктивності роботи працівників та фінансово-економічний стан підприємства в цілому.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
2. Кодекс цивільного захисту України № 5403-VI від 02.10.2012 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.
3. СЕМАРК А CRH COMPANY. URL: <https://cemark.ua/pro-kompaniy>.
4. АТ «Подільський цемент». URL: <https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement>.
5. АТ «Подільський цемент». Фінансова звітність (2020-2022 роки). URL: <https://opendatabot.ua/c/00293091>.
6. Безпека «СЕМАРК». URL: <https://cemark.ua/ohorona-praci-ta-bezpeka>.
7. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (Львів, 12 травня 2023 р.) / За заг. ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. Львів: ЛьВДУВС, 2023. 239 с.
8. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
9. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. Вип. 27. С. 94-97.
10. Ділова етика «СЕМАРК». URL: <https://cemark.ua/dilova-etika>.
11. Дотримання прав людини: Звіт CRH щодо проблем, пов'язаних із сучасним рабством». 18 с. URL: <https://c3.cemark.ua/origin/infoblocks/710/f07d39bfc4c97de07e1b85076d1b16fc.pdf>.
12. Життєво важливі правила – 2022. 112 с. URL: <https://c3.cemark.ua/origin/infoblocks/713/ac8d1f8b19adc6fe38f6e633c5031b6f.pdf>.
13. Запобігання дискримінації та утискам на робочому місці «CRH». 2 с. URL: <https://c3.cemark.ua/origin/infoblocks/709/186a8ef418f920382f31c3943c0ff2f9.pdf>.

14. Керівництво АТ «Подільський цемент». URL: <https://cemark.ua/komanda-1>.
15. Кодекс ділової етики «CRH». 23 с. URL: <https://c3.cemark.ua/origin/infoblocks/708/6aa2c8f125fd4a775262b3f5a068c18b.pdf>.
16. Марціян В.С., Шкіль С.О. Вплив стресу на працездатність людини, рівень травматизму та аварійність. Збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів «Проблеми та перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності». С. 303-304.
17. Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД). URL: <http://icps.com.ua/>.
18. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.
19. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: Курс лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2013. 128 с.
20. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. Вип. 41. С. 79-83.
21. Павули К., Леськів Г. Управління конфліктами в організації: Кваліфікаційна робота. Львів, 2022. 46 с.
22. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М., Дорош О.І. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 101-108.
23. Працівники «CEMARK». URL: <https://cemark.ua/pracivniki>.
24. Пріоритети «CEMARK». URL: <https://cemark.ua/prioriteti>.
25. Про компанію. URL: <https://cemark.ua/pro-kompaniyu>.
26. Публічна інформація АТ «Подільський цемент». URL: <https://cemark.ua/publiczna-informaciya>.
27. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». *Економіка і організація управління*. № 1. Вип. 37. 2020. С. 120-125.
28. Савчук Л., Масло І. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО*. 2018. № 5. С. 1-7.

29. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія: Навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с.

30. Євтушик Ю.О., Чернецька І.В. Дослідження впливу стресу на життя та діяльність людини. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 3 (5). 2015. С. 71-73.

31. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

32. Чмир М. Управління конфліктами в організації. Збірник тез конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства». 2020. С. 741-742.

33. Штепа О.С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): Навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.

34. Юрик Н.Є., Кужда Т. І., Химич І. Г. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. С. 1-6.

35. Юрик Н.Є., Маслянюк Б.М. Роль та значення керівників в процесі управління конфліктами на підприємстві. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development». 23-24 листопада 2023 р. Дніпро: ФОП Мареніченко, 2023. С. 94-95.

36. Юрик Н.Є. Шляхи підвищення ефективності управлінської етики в сучасному діловому світі. Збірник I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України» (Київ, 15 березня 2021 р.). К.: ІТТА, 2021. С. 164-166.

ДОДАТКИ